



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO
Scuola di Alta formazione Dottorale

Corso di Dottorato in Formazione della Persona e Mercato del Lavoro
Ciclo XXXII

Settore scientifico disciplinare IUS 07 Diritto del lavoro

**Un nuovo welfare per una nuova idea di lavoro:
la risposta del territorio e delle relazioni industriali alla
trasformazione del lavoro**

Supervisore
Chiar.mo Prof. Emmanuele Massagli

Tesi di Dottorato
Luca VOZELLA
Matricola n. 1044106

Anno Accademico 2018/19

INDICE

INDICE

CAPITOLO I POSIZIONE DEL PROBLEMA

1.1. Un nuovo welfare ai tempi della Nuova Grande Trasformazione del Lavoro.....	6
1.1.1. Il rapporto di lavoro tra nuovi bisogni dei lavoratori e le nuove esigenze delle aziende	6
1.1.2. La crisi del patto sociale e il nuovo ruolo della professionalità	8
1.2. I nuovi sistemi di relazioni industriali e la dicotomia tra contrattazione collettiva e individuale.....	13
1.3. Il ruolo del territorio e la nuova geografia del lavoro.....	16
1.4. L'evoluzione normativa e le sue ricadute sulle dinamiche contrattuali e aziendali.....	18

CAPITOLO II LITERATURE REVIEW

2.1. Welfare aziendale: un tentativo di definizione	25
2.2. Origini e sviluppo del welfare privato.....	34
2.3. Le ragioni del welfare privato	39
2.4. Il ruolo delle relazioni industriali	52
2.5. Welfare e contrattazione collettiva: un sistema multilivello	58
2.6. Un'analisi quantitativa del fenomeno.....	62
2.6.1. La diffusione del welfare privato	64
2.6.2. Le motivazioni e gli obiettivi del welfare privato	74
2.6.3. I risultati raggiunti.....	80
2.6.4. I lavoratori coinvolti.....	82
2.6.5. Servizi e prestazioni: le preferenze dei lavoratori e le scelte aziendali	84
2.6.5.1. Le preferenze e le scelte dei lavoratori.....	84
2.6.5.2. Le scelte aziendali.....	90

INDICE

2.6.5.3. Il gap tra preferenze dei lavoratori e servizi messi a disposizione	97
2.6.6. Le fonti di finanziamento del welfare	100
2.6.7. I valori messi a disposizione dei lavoratori	103

CAPITOLO III PIANO DI LAVORO E METODOLOGIA

3.1. Piano di lavoro	107
3.2. La difficile contestualizzazione del fenomeno	109
3.2.1. I servizi di welfare nella normativa fiscale	110
3.2.2. Il welfare introdotto dalla contrattazione collettiva e incentivato dal Ministero del Lavoro e dal Dipartimento per le politiche della famiglia.....	112
3.3. Metodologia: relazioni industriali e territorio, le due chiavi di lettura per il nuovo welfare aziendale.....	116
3.3.1. Nota metodologica al capitolo IV	117
3.3.2. Nota metodologica al capitolo V.....	124

CAPITOLO IV LE RISPOSTE DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI ALLA GRANDE TRASFORMAZIONE DEL LAVORO: INDAGINE SULLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA NAZIONALE E AZIENDALE

4.1. Analisi e mappatura della contrattazione collettiva nel settore metalmeccanico industria.....	138
4.1.1. La contrattazione collettiva nazionale.....	138
4.1.2. La contrattazione collettiva aziendale	147
4.1.3. L'integrazione tra i diversi livelli contrattuali.....	158
4.2. Analisi e mappatura della contrattazione collettiva nel settore chimico industria	164
4.2.1. La contrattazione collettiva nazionale.....	164
4.2.2. La contrattazione collettiva aziendale	173
4.2.3. L'integrazione tra i diversi livelli contrattuali.....	178

CAPITOLO V
**LE RISPOSTE DEL TERRITORIO ALLA GRANDE TRASFORMAZIONE DEL
 LAVORO: IL CASO DI CONFINDUSTRIA BERGAMO E L'APPROCCIO
 ORGANIZZATIVO AL WELFARE**

5.1. L'analisi delle esigenze aziendali e dei lavoratori come punto di partenza per la creazione di un piano di welfare.....	185
5.2. Un approccio sistemico: la definizione di Linee Guida sul welfare aziendale per il territorio.....	191
5.3. Analisi di alcune best practices sul territorio.....	199
5.3.1. Tenaris Dalmine S.p.A.: il welfare aziendale come tradizione	199
5.3.2. Schneider Electric S.p.A.: welfare aziendale e wellbeing come pilastri per la gestione del personale	207
5.3.3. Scame Parre S.p.A: un piano di welfare aziendale fondato su formazione, utilizzo virtuoso della piattaforma welfare e radicamento sul territorio.....	214
5.3.4. Flamma S.p.A.: il piano di welfare aziendale collettivo	221
5.3.5. ABB S.p.A.: un piano di welfare aziendale integrato per rispondere alle sfide del mercato	229
5.4. La creazione di un Osservatorio Territoriale sul welfare aziendale in Provincia di Bergamo	235
5.4.1. Prime evidenze dall'Osservatorio Territoriale sul welfare aziendale in Provincia di Bergamo.....	238

CAPITOLO VI
CONCLUSIONI

6.1. Verso un “welfare della persona” sempre più organizzativo?.....	246
<i>Bibliografia</i>	253
<i>Rapporti e ricerche</i>	263
<i>Elenco delle tabelle e dei grafici</i>	266
<i>Appendice</i>	268

CAPITOLO I

POSIZIONE DEL PROBLEMA

Sommario: **1.1.** Un nuovo welfare ai tempi della Nuova Grande Trasformazione del Lavoro. – **1.1.1.** Il rapporto di lavoro tra i nuovi bisogni dei lavoratori e le nuove esigenze delle aziende. – **1.1.2.** La crisi del patto sociale e il nuovo ruolo della professionalità. – **1.2.** I nuovi sistemi di relazioni industriali e la dicotomia tra contrattazione collettiva e individuale. – **1.3.** Il ruolo del territorio e la nuova geografia del lavoro. – **1.4.** L'evoluzione normativa e le sue ricadute sulle dinamiche contrattuali e aziendali.

1.1. Un nuovo welfare ai tempi della Nuova Grande Trasformazione del Lavoro

1.1.1. Il rapporto di lavoro tra nuovi bisogni dei lavoratori e le nuove esigenze delle aziende

La Grande trasformazione del lavoro, la fine del fordismo così come tutti gli altri cambiamenti che si sono susseguiti nei contesti produttivi e industriali sono sempre stati accolti, almeno inizialmente, con un atteggiamento di catastrofismo. In realtà, esse non hanno coinciso con la fine del lavoro ma bensì con una sua espansione e un suo cambiamento. In questo senso, il principale elemento di rivoluzione all'interno di Industria 4.0 è il nuovo ruolo svolto dal lavoratore all'interno dell'economia e della società che porta a rendere il lavoro un fattore di identità della persona umana.

L'impatto di Industria 4.0, infatti, non si ripercuote unicamente sul ciclo produttivo interno all'azienda ma ha ricadute anche in termini quantitativi e soprattutto qualitativi a livello occupazionale. Il nuovo ciclo produttivo, non più chiuso unicamente all'interno della singola azienda ma sempre più aperto a dinamiche e variabili esterne ad essa, deve rispondere a mercati dinamici e per questo deve assumere anch'esso una dimensione sempre più flessibile. Mercati dinamici e cicli produttivi flessibili impongono una necessaria flessibilità anche da parte del mercato del lavoro. Tali variabili, però, non sono le uniche a cambiare in quanto è necessario aggiungere anche le esigenze dei lavoratori che sono in

continuo cambiamento e che rendono comprensibile come il rapporto che si instaura tra lavoratore e impresa debba essere inquadrato all'interno di nuovi schemi.

Il Ministero del lavoro tedesco, per mezzo del libro verde *Work 4.0*¹, nell'affrontare il tema dei nuovi mercati del lavoro afferma che i cambiamenti tecnologici in atto non solo l'unico elemento a trasformare il contesto a la realtà in cui siamo inseriti. Accanto alla tecnologia è necessario prendere in considerazione anche un più ampio cambiamento sociale, valoriale e nelle preferenze dei lavoratori. Tali esigenze diventano sempre più personalizzate e individuali permettendo in questo modo di superare i tradizionali stereotipi tipici del modello fordista soprattutto nel contesto familiare di separazione dei ruoli tra uomo e donna in quanto entrambi hanno uguali esigenze e uguale volontà di condividere gli impegni familiari. In questo modo cambia l'importanza che i lavoratori attribuiscono al lavoro e, soprattutto, cambia l'importanza attribuita ad esso in relazione alle proprie vite private. Questo cambiamento se da un lato porta ad un allontanamento dal lavoro da parte della componente maschile, dall'altro favorisce l'aumento della partecipazione della forza lavoro femminile.

Il desiderio di un migliore equilibrio di vita-lavoro è in aumento sia tra le giovani generazioni Y, che stanno entrando nel mondo del lavoro, che tra i lavoratori compresi nella fascia di età tra i 30 e i 50 anni, i quali hanno il desiderio di unire successo professionale con una vita privata attiva che gli consenta di dedicare maggior tempo alla famiglia nel loro ruolo di genitori. La genitorialità però non è l'unica leva che incrementa il bisogno di una gestione più flessibile dei tempi di lavoro. Ad esso si aggiunge anche la cura dei familiari, o la concomitanza con percorsi formativi professionali. Anche altre dinamiche sociali impattano su tali bisogni. Come conseguenza di percorsi scolastici e formativi più lunghi, in particolare in presenza di una laurea, si è alzata la media di età di coloro che entrano nel mondo del lavoro. Di conseguenza, in un lasso temporale ristretto, un individuo si ritrova a dover entrare nel mondo del lavoro, avanzare di carriera e costruire una famiglia creando per i lavoratori uno stato di forte pressione.

Alla luce di tali considerazioni, soprattutto tra le fasce più giovani dei lavoratori, il concetto di "*decent work*" ricomprende non solo la componente monetaria della retribuzione ma include anche l'offerta dei datori di lavoro con riferimento alle opportunità di sviluppo personale, alla formazione continua, alla

¹ Cfr. AA. VV., *Green Paper. Re-imagining Work 4.0*, Federal Ministry of Labour and Social Affairs, 2015.

flessibilità dell'orario di lavoro e tutta una serie di altre componenti non puramente monetarie.

Questa idea di nuovo scambio e nuova corresponsività del lavoro si scontra però con una concezione di “*decent work*” ancora molto legata all’idea di reddito sicuro e adeguato e di posizione permanente. Questa idea di lavoro rimanda alla tipologia contrattuale subordinata a tempo indeterminato, tipologia che infatti viene ancora oggi considerata come “rapporto di lavoro standard”. Questa tipologia di rapporto di lavoro è considerato anche come lo standard su cui vengono plasmati i sistemi di protezione sociale sia a livello pubblico che a livello privato. Questo nesso però rischia di porre un freno alle spinte fornite da Industria 4.0 verso forme di lavoro sempre più flessibili. Se da un lato una parte di lavoratori predilige forme di lavoro standard, dall’altro vi è chi non condivide questo desiderio di lavoro a tempo pieno, quantomeno non durante tutta la vita lavorativa. La carriera lavorativa in futuro potrà essere interessata sempre più da diverse transizioni occupazionali, da periodi di lavoro alternati a periodi di non lavoro e formazione o da fasi in cui la presenza di maggiori responsabilità di cura e richiederà una maggiore flessibilità. A fronte di queste istanze di cambiamento del lavoro, del rapporto di lavoro e dei bisogni di aziende e lavoratore appare lecito chiedersi se anche i sistemi di welfare riescano ad adattarsi garantendo anche una adeguata risposta a questi cambiamenti.

1.1.2. La crisi del patto sociale e il nuovo ruolo della professionalità

I cambiamenti sociali, demografici e nelle preferenze dei lavoratori seppur consentono di fornire una prima e diversa idea di “*decent work*”, non sono però sufficienti a spiegare le cause dei cambiamenti in atto. Un ulteriore elemento da prendere in considerazione è relativo al nuovo rapporto di lavoro che si instaura e al ruolo che la professionalità assume al suo interno. I cambiamenti fin qui descritti sembrano favorire un uso flessibile del lavoro e una grande adattabilità del lavoro ai processi di ristrutturazione e di cambiamento che da patologici devono diventare fisiologici. Tali processi possono essere fronteggiati o attraverso l’arricchimento e la riqualificazione costante del lavoro oppure attraverso il ricorso ad un elevato turn over del personale generando uno spreco di risorse umane e professionali e una regressione ed obsolescenza delle competenze dei lavoratori. Per evitare ciò, all’interno di questi processi, devono assumere un ruolo centrale la qualità e la creatività del lavoro (non a caso i sistemi che puntano sulla svalorizzazione del lavoro puntando unicamente alla riduzione del suo costo sono fallimentari) che devono essere sostenute da un forte investimento formativo e

organizzativo che consenta di creare “un «centro di gravità permanente» che guidi le politiche formative e occupazionali e che consenta alle persone un’identità e una flexicurity nel veloce cambiamento di settori, ruoli, livelli di responsabilità e competenze che accompagnerà la loro vita, è possibile riprendere e reinventare su basi nuove l’idea di mestiere e professione”². Si crea, però, una forte divisione tra chi è incluso in un processo di apprendimento e chi ne è escluso creando una grossa frattura che fa entrare in crisi il vecchio contratto sociale.

Il Patto sociale individuale, infatti, era basato sullo scambio tra un salario e una quantità di lavoro astratto, senza qualità e misurato unicamente in unità di tempo. Tale patto si fondava su due principali presupposti: lo scambio unicamente con la disponibilità passiva della persona senza coinvolgere in alcun modo la persona e la durata indeterminata del patto stesso.

Con la trasformazione del lavoro, però, il tempo è sempre meno misura del salario perché assume un ruolo sempre più centrale la qualità del lavoro che è determinata principalmente dall’intervento del lavoratore. La qualità del lavoro e lo spazio lasciato all’autonomia del lavoratore comportano, inoltre, una responsabilità del lavoratore verso il risultato il cui contributo e impegno non si limitano più alla semplice disponibilità passiva nel corso delle sue otto ore di lavoro ma vedono un coinvolgimento più ampio della persona e della sua professionalità. La professionalità infatti, si può descrivere come “la messa al lavoro dei tratti più generici della persona”, “l’arte di stare al mondo”³ e, quindi, all’interno del rapporto di lavoro la soggettività di una persona⁴ assume sempre maggior rilievo. A partire da questa considerazione, è possibile dedurre che nel momento in cui la soggettività della persona diventa componente centrale del rapporto di lavoro, allora tali componenti soggettive debbano rientrare anche nello scambio che deriva dall’instaurazione di tale rapporto e, lo strumento, il fattore abilitante per raggiungere questo obiettivo può essere il sistema di welfare

² F. BUTERA, *Costi e benefici della partecipazione delle imprese ai progetti ITS*, Working paper n. 05/2017, Assolombarda.

³ G. LOY, *Professionalità e rapporto di lavoro*, in M. NAPOLI (a cura di), *La professionalità*, Ricerche Vita e Pensiero, Milano. Della stessa opinione anche E. RULLANI, *Indagine nazionale sui fabbisogni formativi nell’artigianato 2000-2002*, in *Ebna*, dattiloscritto, 2003, il quale afferma che il nuovo approccio per problemi al lavoro chiama in causa il lavoratore come «soggetto attivo che deve costruire il contesto e l’architettura della prestazione lavorativa, mettendo a punto il suo significato e gli scambi di conoscenza e di attività che di volta in volta servono»

⁴ Della medesima opinione è anche C. ALESSI, *Professionalità e contratto di lavoro*, Giuffrè, Milano, 2004, pp. 95-96

aziendale, contrattuale e territoriale che imprese, parti sociali e territori devono costruire.

Ultima, ma non per importanza, viene meno la certezza della stabilità del lavoro come corrispettivo al salario e alla disponibilità passiva della persona. La persona che lavora e la sua professionalità diventano il primo fattore di competitività dell'impresa segnando il tramonto del concetto di "lavoro astratto" e senza qualità.

Questo scenario fa configurare un nuovo contratto sociale che vede la centralità dello scambio *"fra un salario correlato ad una occupazione flessibile (sia all'interno di un'impresa che all'esterno, nel mercato del lavoro) e l'acquisizione da parte della persona del lavoratore di una impiegabilità; un'impiegabilità sostanziata da un investimento dell'impresa, del lavoratore e della collettività in una formazione permanente ed in una politica di riqualificazione, capace di garantire in luogo del posto fisso, prima di tutto un'occasione di mobilità professionale all'interno dell'impresa e, in ogni caso, una nuova sicurezza che accompagni il lavoratore, il quale dopo un'esperienza lavorativa possa affrontare in condizioni migliori, di maggiore forza contrattuale, il mercato del lavoro"*⁵. Il nuovo scambio, che non coinvolge più unicamente la dimensione monetaria ma consiste nella creazione di un intero sistema di welfare della persona, interessa una diversa figura di lavoratore, più responsabile, più attivo e più coinvolto che controlla attivamente l'oggetto del lavoro (la sua organizzazione e i suoi tempi di lavoro, di formazione e per la vita privata) consentendogli di uscire dalla condizione di *"avere paura del proprio datore di lavoro, essendo "disposto a non far valere i propri diritti, o comunque a subire le imposizioni della controparte nella negoziazione, per difetto di alternative"*⁶.

Mettere al centro la persona e la sua professionalità significa anche collocare in secondo piano le diverse disarticolazioni contrattuali. Viene meno l'idea di lavoratore *"schiavo della fabbrica"* tipico della società industriale le cui tutele erano volte solamente a *"ristorare la persona dalla perdita di libertà causata dallo svolgimento della prestazione lavorativa subordinata sia essa intellettuale o manuale"*⁷ e si configura un mondo del lavoro che vive sempre più

⁵ B. TRENTIN, *Il lavoro e la conoscenza*, Lectio Doctoralis, Università Cà Foscari di Venezia, 13 settembre 2002, p. 7

⁶ P. TOMASSETTI, *Il lavoro autonomo tra legge e contrattazione collettiva*, in *Variazioni su temi di Diritto del Lavoro*, Fascicolo 3/2018, pp. 717-770

⁷ G. PROSPERETTI, *Categorie giuridiche, lavoro, welfare: l'evoluzione degli istituti giuridici*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, 2017

un processo di contaminazione fra i vincoli di un lavoro subordinato e gli spazi di libertà di un lavoro autonomo. La trasformazione degli assetti organizzativi dell'impresa e del concetto di lavoro fanno sì che *“alla subordinazione-controllo si sostituisce la subordinazione-coordinamento, compatibile con livelli anche molto elevati non solo di professionalità ma anche di autodirezione e di responsabilità del risultato del lavoro. È evidente che la (tendenziale) evoluzione della subordinazione da controllo (o eterodirezione) a semplice coordinamento della attività del lavoratore nello spazio e nel tempo in funzione del suo inserimento nell'organizzazione aziendale segna una forte riduzione della distanza dal lavoro autonomo⁸”*. Cambia l'idea di subordinazione e, di conseguenza, deve cambiare anche il sistema di tutele che non è più incentrato sul rapporto di lavoro ma sulla persona del lavoratore e la professionalità del lavoratore. La professionalità diventa quindi il presupposto dell'avvicinamento tra autonomia e subordinazione⁹, assume il ruolo stesso di oggetto del contratto¹⁰ e si configura come causa per un necessario ripensamento di tutto il sistema di welfare della persona che ancora oggi si fonda su presupposti, su un'idea di lavoro e su un concetto di scambio lavoro-retribuzione che risultano ormai anacronistici.

La creazione di uno spazio di *“autonomia nella subordinazione¹¹”* nel corso del Novecento industriale ha interessato principalmente le attività caratterizzate da un livello di inquadramento superiore, ossia quelle attività in cui le logiche verticistiche improntate sul comando-controllo erano più flebili. Per queste attività la contrattazione collettiva ha avuto negli anni un ruolo perequativo inferiore lasciando ampio spazio alla contrattazione individuale¹². Questa dinamica della contrattazione collettiva ha consentito la creazione di un significativo slittamento salariale che, non a caso, aumenta al crescere dell'autonomia nell'esecuzione della prestazione rispetto alle mansioni più standardizzate, routinarie e a minor contenuto professionale.

⁸ M. MAGNANI, *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato del lavoro*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali* n. 101, 2004, 1, p. 186

⁹ cfr. M. BIAGI, *Il futuro del contratto individuale di lavoro in Italia*, in *Lavoro e diritto*, vol. 10, n.2, 1996, p. 305

¹⁰ G. PROSPERETTI, *Categorie giuridiche, lavoro, welfare: l'evoluzione degli istituti giuridici*, in *Argomenti di diritto del. lavoro*, 2017, 2, p. 303; A. RICCIO, *Il potere di scelta del datore di lavoro*, Aracne, Roma, 2018, pp. 157 ss.; mentre di diversa opinione G. LOY, *Professionalità e rapporto di lavoro*, in M. NAPOLI (a cura di), *La professionalità*, Ricerche Vita e Pensiero, Milano, p. 8.

¹¹ A. SUPLOT, *Lavoro subordinato e lavoro autonomo*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2000, 2, 223

¹² P. TOMASSETTI, *Contrattazione collettiva, differenziali retributive e disuguaglianze sociali*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2017, 2, pp. 457-485

A fronte di una maggiore rilevanza ricoperta dalla professionalità, di una crescente autonomia e di un minor controllo da parte del datore di lavoro, la contrattazione collettiva ha lasciato ampio spazio alla contrattazione individuale la quale ha trovato risposta a questa condizione principalmente nella componente monetaria attraverso l'attribuzione di superminimi individuali, la creazione di piani di incentivazione o mediante altre forme di retribuzione variabile. I mutamenti radicali dei sistemi organizzativi e gestionali che le imprese stanno attraversando come risposta alla digitalizzazione e, più in generale a Industria 4.0¹³, comportano però un passaggio da modelli produttivi caratterizzati dal ricorso diffuso a manodopera low skilled, ad attività lavorative il cui contenuto professionale è sempre più elevato. Se ne potrebbe dedurre che tutte le dinamiche contrattuali, collettive e individuali, che si sono sviluppate per i livelli di inquadramento più alti, in virtù di quella che Butera definisce “*professionalizzazione di tutti*”¹⁴ dovrebbero applicarsi anche ai livelli più bassi.

Alla luce delle considerazioni svolte fino a questo momento, appare interessante domandarsi se una risposta frutto quasi unicamente della contrattazione individuale, e che coinvolge quasi esclusivamente la componente monetaria, possa essere ancora attuale e se tali risposte possano essere estese in eguale misura alle realtà contraddette da nuovi modelli produttivi. Nel provare a rispondere a questo interrogativo, attraverso l'analisi delle dinamiche contrattuali, collettive e individuali, è necessario tenere in considerazione la nuova idea di scambio lavoro – retribuzione, la nuova concezione di *decent work*, il nuovo ruolo ricoperto dalla professionalità, nonché le nuove e più flessibili esigenze delle aziende. Un sistema di welfare e di tutela del lavoratore che si limita unicamente a misure economiche, che non è in grado di valorizzare e tutelare la professionalità delle singole persone e che prescinde ancora dallo status di autonomia e subordinazione risulta anacronistico e ostacola la “*marcia verso la riconquista della soggettività dell'uomo al lavoro*”¹⁵.

¹³ A. CIPRIANI, A. GRAMOLATI, G. MARI (a cura di), *Il lavoro 4.0. La Quarta Rivoluzione industriali e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, Firenze, 2018; P. TULLINI (a cura di), *Web e lavoro. Profili evolutivi e di tutela*, Giappichelli, Torino, 2017; F. SEGHEZZI, *La nuova grande trasformazione. Lavoro e persona nella quarta rivoluzione industriale*, ADAPT University Press, 2017

¹⁴ F. BUTERA, *Bruno Trentin e l'utopia di un nuovo modello di lavoro basato su conoscenza e libertà: eredità e attualità*, Iride, n. XXXI, n.85, settembre-dicembre 2018

¹⁵ R. DEL PUNTA, *Un diritto per il lavoro 4.0*, in A. CIPRIANI, A. GRAMOLATI, G. MARI (a cura di), *Il lavoro 4.0. La Quarta Rivoluzione industriali e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, Firenze, 2018.

1.2. I nuovi sistemi di relazioni industriali e la dicotomia tra contrattazione collettiva e individuale

Il diverso ruolo ricoperto dal lavoratore che non è più semplice fornitore di forza lavoro massificata, standardizzata e poco qualificata ma è caratterizzata da competenze professionali ben definite frutto di percorsi formativi e lavorativi che lo rendono capace di ricoprire più mansioni e ruoli, non solo mette in discussione l'architettura dei sistemi di welfare esistenti ma impone una riflessione più generale sulla convivenza dei diversi livelli della contrattazione e su quale di questi sia il luogo migliore per trovare le risposte al bisogno di flessibilità e dinamicità richiesta da imprese e lavoratori. La contrattazione collettiva nazionale, infatti, non sembra più essere in grado di rispondere alle particolarità caratterizzanti ogni singolo e variegato sistema produttivo e sebbene la contrattazione aziendale¹⁶ o territoriale possano risultare più idonee a questo scopo, anche tali dorsali lungo le quali si muove oggi la contrattazione non sembrano essere sufficienti *“in quanto la dicotomia nazionale-aziendale/territoriale si scontra con quella logica di rete integrata e coordinata che è alla base dell'economie, anche manifatturiere, post moderne”*¹⁷. La non uniformità dei processi produttivi, il venir meno di alcuni pilastri del contratto sociale fondato sul contratto a tempo indeterminato, fanno sì che molte materie disciplinate dalla contrattazione, tra le quali si cita a mero titolo esemplificativo la declaratoria delle mansioni, l'organizzazione di luoghi e orari di lavoro e la formazione¹⁸, non possono più essere affrontati a livello nazionale così come a livello territoriale imponendo un ripensamento del modello di relazioni industriali.

La medesima necessità è stata colta anche dall'accordo interconfederale, siglato definitivamente in data 9 marzo 2018, recante *Contenuti e indirizzi delle Relazioni Industriali e della Contrattazione collettiva di Confindustria e Cgil, Cisl, Uil*, noto anche come il Patto della fabbrica. La necessità di tale ripensamento emerge in maniera evidente nella descrizione delle ragioni che hanno portato alla firma di tale intesa. Le parti, infatti, hanno sottolineato che *“per qualificare e realizzare i processi di trasformazione e di digitalizzazione nella manifattura e nei servizi innovativi, tecnologici e di supporto all'industria”*

¹⁶ M. BIAGI, *Cambiare le relazioni industriali. Considerazioni a margine del Rapporto del Gruppo di Alto Livello sulle relazioni industriali e il cambiamento nella Unione Europea*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2002, pp. 46 ss.

¹⁷ F. SEGHEZZI, *La nuova grande trasformazione. Lavoro e persona nella quarta rivoluzione industriale*, ADAPT University Press, 2017

¹⁸ Per un'analisi più approfondita del tema si veda F. SEGHEZZI, *La nuova grande trasformazione. Lavoro e persona nella quarta rivoluzione industriale*, ADAPT University Press, 2017

è necessario che il sistema di relazioni industriali sia più efficace e partecipativo. L'accordo, come anche dichiarato dalle parti, si può considerare come un primo passo verso il difficile *“ammodernamento del sistema delle relazioni industriali e della contrattazione collettiva”* realizzabile attraverso la definizione di *“linee guida per una riforma dei contenuti e delle modalità delle relazioni industriali e degli assetti della contrattazione collettiva”*. All'interno di questo quadro di intenti ed obiettivi, viene esplicitata la volontà di intervenire in specifici ambiti come il welfare, la formazione e le competenze, la sicurezza sul lavoro, il mercato del lavoro e la partecipazione.

Un ripensamento del sistema delle relazioni industriali, il cambiamento nel ruolo dei lavoratori, una nuova idea di lavoro e di scambio lavoro-retribuzione, impongono un ripensamento anche nei sistemi di welfare che da queste variabili traggono le loro origini. Infatti, da un lato la dottrina maggioritaria, come approfondito nel corso della Literature Review, [*infra*, Cap. II, § 2.4] così come le diverse forze sindacali¹⁹ e datoriali²⁰, nonché la normativa stessa [*infra*, § 1.4], individuano nella contrattazione collettiva, di livello nazionale, aziendale e territoriale, il luogo deputato per la creazione e implementazione dei piani di welfare; dall'altro lato il venire meno del concetto di lavoro astratto a vantaggio della professionalità del lavoratore, non sempre viene intercettato dalla contrattazione collettiva lasciando in questo modo ampio spazio all'autonomia individuale. Lo sviluppo della contrattazione individuale come strumento privilegiato per la gestione dei rapporti di lavoro con il superamento delle logiche collettive sottostanti ai sistemi di relazioni industriali tradizionali è un elemento aggiuntivo da tenere in considerazione tra le figure con competenze più elevate. L'emergere della dimensione individuale²¹ a fronte mansioni meno standardizzate e più intercambiabili, nel contesto americano, corrispondeva un aumento di importanza delle performance individuali. Questo provocava un cambiamento nell'approccio della gestione del personale da una dimensione collettiva verso una più individuale, dimensione quest'ultima che non sempre necessitava della mediazione dei rappresentanti dei lavoratori poiché poteva essere gestita unilaterale nel rapporto impresa-lavoratore. Le medesime considerazioni si possono traslare nell'attuale contesto italiano in cui la professionalità e le competenze del singolo lavoratore assumono un ruolo sempre più centrale

¹⁹ CGIL, CISL, UIL, *Un moderno sistema di relazioni industriali - Per uno sviluppo economico fondato sull'innovazione e la qualità del lavoro*, 14 Gennaio 2016

²⁰ CONFINDUSTRIA, CGIL, CISL, UIL, *Contenuti e indirizzi delle relazioni industriali e della contrattazione collettiva di Confindustria e Cgil, Cisl, Uil*, 9 marzo 2018

²¹ T. KOCHAN, *The Transformation of Industrial Relations and the Personnel Function*, Working Paper, A. Sloan School of Management, 1982, p.32

facendo divenire l'approccio collettivo sempre meno appropriato a vantaggio di un approccio orientato agli interessi e alle specificità dei lavoratori come individui.

Si crea in questa maniera, sia nella gestione dei lavoratori che nella costruzione dei piani di welfare, una tensione tra dimensione collettiva e individuale. Tale tensione da un lato si può inserire, insieme alla rottura del patto sociale, tra i motivi di crisi dell'attuale sistema di relazioni industriali e, dall'altro, si configura come una nuova frontiera per ridisegnare un sistema di welfare della persona attraverso *l'elaborazione di risposte in grado di valorizzare e promuovere la professionalità del lavoro ad ampio spettro, quale dimensione centrale della capability, intesa come libertà di scelta e autodeterminazione del lavoratore non solo nel contratto, ma anche e soprattutto nel mercato*²². Il tema della capability e della libertà di scelta del lavoratore può essere il *“parametro di orientamento per l'autonomia collettiva”*²³ per riuscire a ricomporre la dicotomia tra contrattazione collettiva e individuale facendo in modo che la prima non *“adotti nei confronti della seconda un approccio paternalistico, idoneo a precludere, piuttosto che a favorire, il soddisfacimento degli interessi dei singoli”*²⁴.

In questa ottica è interessante fare un ulteriore passaggio nella domanda di ricerca provando a comprendere quali siano le concrete risposte fornite fino a questo momento dai sistemi di relazioni industriali analizzando in particolare se essi siano in grado di rispondere ai cambiamenti analizzati ricomponendo la dicotomia tra la contrattazione collettiva e individuale. La ricerca vuole quindi provare a comprendere se le relazioni industriali, così come sono oggi strutturate, siano in grado di creare un sistema di welfare collettivo modellabile sul singolo individuo. Se così fossi, infatti, il sistema di welfare della persona che si verrebbe a creare sarebbe in grado di divenire uno dei principali fattori abilitanti per lo sviluppo della professionalità del singolo lavoratore creando una *“miscela collettivo-individuale del tutto inedita”*²⁵ capace di rispondere al meglio alla nuova trasformazione del lavoro.

²² P. TOMASSETTI, *Il lavoro autonomo tra legge e contrattazione collettiva*, in *Variazioni su temi di Diritto del Lavoro*, Fascicolo 3/2018, pp. 717-770

²³ I. SENATORI, *Il ruolo della contrattazione collettiva nella promozione del welfare aziendale*, in *QFMB Sezione Saggi*, N. 2/2012, pp. 1-13

²⁴ Ivi, 4. Con riferimento agli istituti del lavoro straordinario e del part-time, si veda anche A. NICCOLAI, *Orario di lavoro e resto della vita*, in *Lavoro e Diritto*, 2009, p. 243

²⁵ M.C. AMBRA, M. CARRIERI, *La crescente interdipendenza tra contrattazione e welfare*, in *Sviluppo & Organizzazione*, Ottobre/Novembre 2017, p. 64

1.3. Il ruolo del territorio e la nuova geografia del lavoro

Altro elemento che viene fortemente coinvolto e rivoluzionato da Industria 4.0 è la geografia del lavoro e, di conseguenza, il nuovo ruolo ricoperto dalla dimensione territoriale. Secondo alcuni studi²⁶ la delocalizzazione della produzione in Paesi con dinamiche retributive favorevoli e in cui la tutela sindacale risulta sostanzialmente assente rappresenta la risposta alla rivoluzione industriale causata da Internet. Secondo tale teoria si dovrebbe assistere ad un progressivo spostamento da centri caratterizzati da alti costi verso zone più economiche. Questa teoria, però, non prende in considerazione tutti i fattori che caratterizzano Industria 4.0 la quale impone la presenza di un sistema più complesso, di maestranze più qualificate e di modelli di business e di produzione fortemente immateriali. Tutti questi elementi fanno sì che *“nella nuova economia dell’innovazione il successo di un’azienda o di una città non dipende soltanto dalla qualità dei suoi lavoratori, ma anche dall’ecosistema produttivo in cui è inserita”*²⁷ rendendo necessario un ripensamento della geografia industriale. Viene riscoperto, in questa maniera, il ruolo centrale del territorio, della rete in cui è inserita l’azienda e, più in generale, delle città che non sono più solamente una agglomerazione di individui ma sono *“un ambiente complesso e ricco di interrelazioni che favorisce la creazione di nuove idee e nuovi modi di fare impresa”*²⁸. Tali relazioni che l’impresa intrattiene all’interno del proprio ambiente rappresenta il capitale sociale²⁹ che quindi non può essere proprietà del singolo individuo, ma appartiene all’insieme di diversi soggetti ed operatori economici che entrano in relazione in un medesimo territorio o settore³⁰.

Questa nuova idea di territorio e di capitale sociale che sta emergendo, unitamente alla venir meno della stabilità del lavoro e l’aumento della richiesta di flessibilità a lavoratori e imprese [supra § 1.1], crea i presupposti per la creazione di “mercati transizionali del lavoro” ossia di *“una nuova concezione del mercato del lavoro come sistema sociale aperto – consequenziale a una nuova idea e rappresentazione del lavoro stesso inteso come categoria che intercetta ed esprime diversi possibili status occupazionali e condizioni – in cui si verificano molteplici transizioni professionali, ciascuna caratterizzata da una combinazione*

²⁶ R. ATKINSON, P. GOTTLIEB, *The Metropolitan New Economy Index*, 2001

²⁷ E. MORETTI, *La Nuova geografia del lavoro*, Mondadori, 2013, pp. 21-22

²⁸ E. MORETTI, *La Nuova geografia del lavoro*, Mondadori, 2013, p. 22

²⁹ A. LIPPARINI, *La gestione strategica del capitale intellettuale e del capitale relazionale*, Il Mulino, 2002, p. 29

³⁰ E. BATTAGLINI, *Sviluppo territoriale. Dal disegno di ricerca alla valutazione dei risultati*, FrancoAngeli, 2014

*di relazioni, attività, disposizioni*³¹”. Questa idea di mercato di lavoro comporta il passaggio dalla prospettiva della flexicurity a quella di “statuto professionale” in cui la protezione della persona non si deve limitare alla tutela contro la perdita del lavoro e del reddito ma, attraverso la creazione di reti, comunità e sistemi che coinvolgono il territorio e le parti sociali, sia in grado di creare un nuovo sistema di protezione sociale e di welfare. La centralità della professionalità nel rapporto di lavoro e della territorio in cui l’azienda è inserita consentono, infatti, di “svincolare la prestazione di lavoro dalla tradizionale scansione tra studio, lavoro e pensione³²” ridisegnando il ruolo dell’impresa che non si deve più solo occupare di garantire una retribuzione al lavoratore ma deve accompagnarlo nel suo processo di crescita professionale garantendo in questa maniera anche una crescita del territorio in termini di competenze, di relazioni e, di conseguenza, di attrattività.

Con riferimento più specifico alle dinamiche del territorio italiano, già nel 2006, Fumagalli³³ affermava che la fine del fordismo ha portato all’affermarsi di tre elementi, quali il coinvolgimento personale, la condivisione a rete e la disponibilità a rischiare, che caratterizzavano una modalità di fare impresa che è stata sempre presente in Italia. Tale modello, che costituisce circa il 95% delle imprese italiane, ha da sempre caratterizzato i distretti “industriali” del nostro paese consentendogli di progredire e di creare le catene di subfornitura. Elemento fondante di questo modello di impresa sono le capacità professionali, gestionali e lavorative delle persone che vi fanno parte oltre che la rete di relazioni (imprese, famiglie, associazioni) che le rendono fortemente incardinate nel territorio. Secondo l’autore, il principale bisogno di queste imprese è quello di metaorganizzazione, ossia l’*“infrastruttura ambientale”* che la singola impresa non è grado di assicurarsi ma per il quale ha la necessità di inserirsi in vere e proprie *“comunità artificiali”* a livello locale. Tali comunità, che Bonomi³⁴ definisce come *“geocomunità”*, dipendono fortemente dal contesto sociale e territoriale cui fanno riferimento e sono composte da persone e famiglie, meccanismi per ridurre l’incertezza e gestire i rischi. Proprio in questo contesto che il welfare trova la sua naturale e migliore dimensione, infatti, secondo l’autore, il welfare *“va considerato come una vera e propria risorsa abilitante per*

³¹ L. CASANO, *La riforma del mercato del lavoro nel contesto della “nuova geografia del lavoro”*, WP CSDLE “Massimo D’Antona”.IT – 338/2017.

³² G. PROSPERETTI, *Categorie giuridiche, lavoro, welfare: l’evoluzione degli istituti giuridici*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2017

³³ C. FUMAGALLI, *L’importanza delle microimprese e la creazione di forme di metaorganizzazione*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2006, n. 1, p. 69

³⁴ A. BONOMI, *Capitalismo di territorio e forme della rappresentanza*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2006, n. 1, p. 16

l'impresa e non limitatamente alla previdenza, ma inteso come tutto ciò che serve – all'imprenditore come al suo lavoratore dipendente – per vivere in tranquillità e sicurezza: quindi scuola, formazione, asilo nido, trasporti, alloggi, presidi sanitari, pensione: un "retrotterra ambientale" ben servito, che consente di ridurre al minimo le cose da fare in proprio. L'esigenza non è di apparati normativi che generano burocrazia ed impersonalità, ma è di responsabilizzare la comunità, in cui nascono le domande e che deve avere la possibilità di impegnarsi, costruendo e valorizzando la rete delle relazioni mutualistiche e bilaterali, secondo principi di sussidiarietà e solidarietà³⁵".

Tutte le considerazioni fin qui svolte fanno sì che nell'analizzare i sistemi di welfare, così come largamente intesi da Fumagalli, la dimensione territoriale risulti quella più idonea per rispondere alle domande di ricerca emerse nei precedenti paragrafi.

1.4. L'evoluzione normativa e le sue ricadute sulle dinamiche contrattuali e aziendali

Nel corso degli ultimi anni, in particolare in seguito all'approvazione della Legge di Stabilità 2016, il welfare aziendale ha vissuto una rinascita trasformandosi, in breve tempo, in uno dei temi centrali nella gestione del rapporto di lavoro subordinato. La Legge di Stabilità 2016 ha dato un forte impulso alla diffusione di questo fenomeno, ponendosi come spartiacque tra il vecchio e il nuovo welfare aziendale. Il welfare aziendale non è però una novità dell'ultimo decennio bensì è una materia presente nel quadro normativo italiano da più di 30 anni. Le ultime riforme, infatti, non hanno fatto altro che modificare un articolato normativo risalente al 1986, anno in cui fu approvato il Testo Unico delle Imposte dei Redditi. Relativamente alle origini del welfare aziendale, tema affrontato più dettagliatamente in seguito [*infra*, Cap. 2, § 2.2], sono noti diversi casi di imprese, principalmente di grandi dimensioni, che si servirono di questo strumento. Meno conosciuto è il contesto normativo all'interno del quale queste esperienze sono nate e si sono sviluppate. Senza entrare nel dettaglio dei singoli istituti normativi³⁶ che sono stati approfonditi in seguito [*infra*, Cap. 3, § 3.2.1], sono presi in considerazione in questa sede i principali aspetti di rottura tra la

³⁵ C. FUMAGALLI, *L'importanza delle microimprese e la creazione di forme di metaorganizzazione*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2006, n. 1, p. 69

³⁶ Per una descrizione dettagliata del quadro normativo vigente al momento dell'approvazione del TUIR nel 1986 si consente un rimando a L. VOZELLA, *Welfare aziendale: una "novità" vecchia di 30 anni*, in *Bollettino ADAPT*, 27 marzo 2017

vecchia e la nuova disciplina. L'analisi normativa del welfare prende necessariamente avvio dalla leva fiscale che il legislatore ha voluto utilizzare come strumento privilegiato per la diffusione del welfare. Il fatto di avere reso strutturali, e non più sperimentali, tali misure rispecchia la volontà di indirizzare, sempre attraverso lo strumento della leva fiscale, lavoratori, imprese e sindacato verso obiettivi ed esiti sociali. Tali esiti sociali, che d'altro canto rappresentano i principali elementi di cambiamento, possono essere raggruppati in tre principali macro-categorie. Si tratta del rafforzamento della contrattazione di secondo livello attraverso il superamento dell'unilateralità, l'aumento della produttività delle imprese attraverso la creazione del c.d. welfare di produttività e la sua redistribuzione e, infine, la creazione di uno spazio di autodeterminazione da parte del lavoratore.

Relativamente alla prima macro-categoria è stata prevista la sostituzione della vecchia lettera f) con l'inserimento di un nuovo dettato che permette il superamento del concetto di unilaterali dei piani di welfare, uno dei principali limiti esistenti fino a quel momento, attraverso l'introduzione del c.d. "welfare contrattuale". In questo modo i piani di welfare non devono più essere obbligatoriamente introdotti unilateralmente ma è specificato che *"l'utilizzazione delle opere e dei servizi riconosciuti dal datore di lavoro volontariamente o in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale"*. Viene quindi superato il vecchio modo di agire che prevedeva la defiscalizzazione di opere e servizi, solo nel caso in cui questi fossero erogati come risposta ad un'autonoma decisione del datore di lavoro senza nessun coinvolgimento di parti terze. Tuttavia, ancora oggi, è possibile prevedere piani di welfare unilaterali, ma farlo senza assumersi un obbligo contrattuale, vuol dire andare in contro a una limitazione nella deducibilità nei limiti del 5 per mille del costo del lavoro come avveniva prima della riforma con possibili problemi legati alla capienza, in particolare per le imprese di piccole dimensioni. Nel caso in cui l'azienda scelga di offrire dei piani in esecuzione di un obbligo assunto in virtù di contratto, un accordo o un regolamento aziendale, gli oneri sono integralmente deducibili sia per il dipendente, ai sensi della nuova formulazione della lettera f) dell'Art. 51, sia per il datore di lavoro ai sensi dell'Art. 95 del T.U.I.R. e non più solo nel limite del cinque per mille previsto dall'articolo 100, come è stato anche precisato dalla circolare N.28/E³⁷. In questa maniera il legislatore fornisce un grosso sostegno

³⁷ A tale riguardo la circolare specifica: *"La erogazione dei benefit in conformità a disposizioni di contratto, di accordo o di regolamento che configuri l'adempimento di un obbligo negoziale determina la deducibilità integrale dei relativi costi da parte del datore di lavoro ai sensi dell'articolo 95 del TUIR, e non nel solo limite del cinque per mille, secondo quanto previsto dall'articolo 100 del medesimo testo unico. Tale limite di deducibilità continua ad operare,*

alla contrattazione attraverso una “*promozione del metodo contrattuale*”³⁸. Questo sostegno è testimoniato sia a livello strategico attraverso la centralità che viene attribuita al welfare all’interno del *Patto per l’industria* siglato il 9 marzo 2019, sia dalle dinamiche contrattuali che si stanno sviluppando in questi anni. Questa visione potrebbe portare certamente all’accentuazione di alcune disparità presenti sul territorio (nord/sud, piccole/grandi imprese, lavoratori “garantiti”/precari) anche se con i nuovi strumenti messi utilizzabili (in primis gli accordi territoriali e il ricorso a piattaforme personalizzabili) potrebbero, al contrario, ridurre i suddetti gap.

Attraverso il welfare, la contrattazione viene arricchita sia da un punto di vista del metodo negoziale grazie ad una maggiore partecipazione, sia nei suoi contenuti che non si limitano più solamente alla negoziazione del salario ma si estende anche beni, servizi e strumenti che permettono al sindacato di bilanciare lo scarso potere di negoziazione dei salari. Da una prima lettura superficiale dell’utilizzo dello strumento del welfare potrebbe sembrare che il sindacato tragga indubbi benefici dal ricorso al welfare perché lo rende protagonista delle dinamiche contrattuali ma non è sempre così. Infatti, se da un lato l’introduzione di strumenti di welfare (non solo beni e servizi ma anche altre misure di conciliazione, misure legate alla formazione) vengono previste all’interno di un contratto, dall’altro il coinvolgimento diretto sempre più forte dei lavoratori nella “*costruzione del proprio pacchetto di reddito*” fa emergere “*quelle tendenze all’individualizzazione delle forme contrattuali*”³⁹ con il rischio di accentuare la tensione tra contrattazione collettiva e individuale [*supra* § 1.2].

Secondo aspetto rilevante e di forte cambiamento rispetto al passato è l’introduzione del welfare di produttività. Il comma 184⁴⁰ dell’articolo 1 della Legge di Stabilità 2016 prevede la possibilità di sostituire i premi di risultato, in tutto o in parte, con beni e servizi messi a disposizione dal welfare aziendale. Grazie a questo strumento viene data al lavoratore una duplice scelta. La prima è

invece, in relazione alle ipotesi in cui le opere ed i servizi siano offerti volontariamente dal datore di lavoro”.

³⁸ B. CARUSO, *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2018, I, Giuffrè, pp. 369 – 388

³⁹ Ivi

⁴⁰ L. 208/2015, Art. 1 Comma 184: “*le somme e i valori di cui al comma 2 e all’ultimo periodo del comma 3 dell’articolo 51 del testo unico di cui al Decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, non concorrono, nel rispetto dei limiti ivi indicati, a formare il reddito di lavoro dipendente, né sono soggetti all’imposta sostitutiva disciplinata dai commi da 182 a 191, anche nell’eventualità in cui gli stessi siano fruiti, per scelta del lavoratore, in sostituzione, in tutto o in parte, delle somme di cui al comma 182”.*

quella di sottoporre i premi di risultato al regime agevolato⁴¹, la seconda è quella di sostituire le somme con i benefits previsti dai commi 2 e 3 dell'articolo 51 del T.U.I.R. Nel caso in cui il lavoratore opti per sostituire i premi di risultato, o anche gli utili assoggettabili a imposta sostitutiva, con dei servizi di welfare, le somme non scontano più la tassazione al 10% ma sono esenti da ogni tassazione, essendo esclusi dalla determinazione del reddito da lavoro, nei limiti previsti per ogni tipologia di servizio, bene o opera⁴². La possibilità di sostituzione dei premi con i servizi di welfare però deve essere prevista dai contratti aziendali e territoriali e questo vuol dire che la decisione presa in capo al lavoratore non è completamente libera ma deve sottostare alla volontà della contrattazione collettiva. La ripartizione degli incrementi di produttività con minori oneri a carico delle aziende (nel caso in cui il lavoratore opti per la conversione) può essere considerato uno strumento propulsivo per la riorganizzazione della struttura della contrattazione ponendo grande enfasi sulla curvatura produttivistica della contrattazione aziendale e sul suo ruolo di distribuzione della ricchezza prodotta all'interno della propria realtà.

Sempre con riferimento all'erogazione dei premi di produttività, è ormai assodata l'interpretazione estensiva, suffragata anche dall'Agenzia delle Entrate, secondo cui è ammissibile la riparametrazione individuale di detti premi. Tale scelta consente di fare il collegamento con il terzo aspetto messo in evidenza ossia *“l'ampliamento dello spazio di autodeterminazione della persona nel contratto di lavoro”*⁴³ dando quindi una risposta all'esigenza dei lavoratori di autodeterminarsi il proprio benessere. Proprio questo ultimo aspetto è uno degli elementi di maggiore innovazione in quanto anche la legislazione sembra voler andare nella direzione della creazione di un salario composto non solo dalla componente monetaria, ma esteso anche ad una componente in natura, sotto forma di

⁴¹ La L. 208/2015, Art. 1 Comma 183 afferma infatti *“salvo espressa rinuncia scritta del prestatore di lavoro”*

⁴² Il fatto che la normativa dei premi di risultato e quella dei benefits entrano in contatto come conseguenza del comma 184, Art. 1, L.208/2015, non deve creare confusione per quanto riguarda i limiti che questi due istituti devono rispettare. I limiti relativi ai premi di risultato previsti dal comma 184 e ss. mm. ii. valgono però solo per i premi di risultati, mentre per quanto riguarda i limiti posti per l'esclusione del welfare dal reddito, si deve far riferimento all'articolo 51 del T.U.I.R. Ulteriore indicazione sul punto è stata fornita dal c.160, art.1, L. 232/2016 il quale sancisce che non concorrono a formare reddito di lavoro dipendente e non sono soggetti all'imposta sostitutiva del 10% i contributi alle forme pensionistiche complementari (D.Lgs. 252/2015) e di assistenza sanitaria integrativa (art. 51 co.2 lett. a) e h) TUIR) ricevute in totale o in parziale sostituzione del premio di risultato anche se di importo eccedente i limiti previsti dalla legge (euro 5.164,57 per le forme pensionistiche complementari; euro 3.615,20 per le assistenze sanitarie integrative; euro 2.065,83 per l'azionariato diffuso).

⁴³ R. DEL PUNTA, B. CARUSO, *Il diritto del lavoro e l'autonomia perduta*, in *Lavoro e Diritto*, 2016, pp. 645 e ss.

prestazioni sociali. Questo passaggio è fondamentale in quanto coglie le istanze di cambiamento portate da Industria 4.0 e dal nuovo rapporto di lavoro sempre più professionale dimostrando che, anche partendo dal dato normativo si giunge alla conclusione che il salario di un lavoratore non può e non deve più essere composto unicamente dalla componente monetaria.

Un ulteriore elemento da prendere in considerazione è la novità introdotta dalla Legge di Bilancio 2019 che è stata interpretata come una battuta di arresto nei confronti del welfare aziendale. Per la prima volta dopo gli interventi previsti all'interno delle Leggi di Stabilità 2016, 2017 e 2018, le quali avevano di volta in volta allargato il paniere dei servizi che potevano godere delle agevolazioni fiscali e contributive, all'interno della Manovra per il 2019 non è stata prevista alcuna nuova misura specifica in questa direzione. L'unico intervento previsto in materia di welfare aziendale è contenuto nell'art. 1 comma 482 il quale destina parte delle risorse stanziato attraverso il "*Fondo per le politiche della famiglia per le politiche giovanili e per le politiche relative ai diritti e alle pari opportunità*", introdotto dal D.L. 223/2006, a "*iniziative di conciliazione del tempo di vita e di lavoro, nonché di promozione del welfare familiare aziendale, comprese le azioni di cui all'articolo 9 della Legge 8 marzo 2000, n. 53⁴⁴*".

A seguito di tale norma, per mezzo dell'articolo 2, comma 1, lettera a) del decreto del Ministro per la famiglia e la disabilità datato 30 aprile 2019 sono stati destinati 74 milioni di euro per sostenere, realizzare e promuovere iniziative di conciliazione del tempo di vita e di lavoro, nonché per promuovere il welfare aziendale. Tali risorse sono state utilizzate per finanziare il bando "#Conciliamo" di cui si è dato conto in seguito [*infra, Cap. III, § 3.2.2*]. Alla luce di quanto previsto all'interno del bando, sembra opportuno parlare non tanto di battuta di arresto bensì di svolta, di evoluzione nell'approccio da parte del legislatore al tema del welfare aziendale. Tale approccio, seppur non sia affatto esente da criticità, presenta alcuni elementi di innovazione.

Nel periodo 2016-2018 si è dato un impulso allo sviluppo del welfare aziendale utilizzando la leva fiscale come strumento e la contrattazione collettiva come mezzo per la sua diffusione attraverso un progressivo allargamento del

⁴⁴ L'art. 9 della L.53/2000 prevede una serie di misure a sostegno della flessibilità di orario con la finalità di promuovere e incentivare forme di articolazione della prestazione lavorativa volte a conciliare tempo di vita e di lavoro. Nello specifico, le misure menzionate sono la flessibilità degli orari e dell'organizzazione del lavoro, tra cui part time reversibile, telelavoro e lavoro a domicilio, orario flessibile in entrata o in uscita, banca delle ore, flessibilità sui turni, orario concentrato; programmi di formazione per il reinserimento dei lavoratori dopo il periodo di congedo.

paniere dei beni incentivati, un loro inserimento all'interno delle dinamiche contrattuali e un collegamento del loro utilizzo con le logiche retributive. Con la Legge di Bilancio 2019, invece che fare nuovamente ricorso alla leva fiscale allargando ulteriormente le misure di welfare agevolate, si è optato per l'introduzione di un bando che, per mezzo dell'incentivazione economica, favorisse la diffusione e l'utilizzo delle misure di welfare aziendali già esistenti. Anche con riferimento alle misure di welfare aziendale incentivate è importante evidenziare un importante cambiamento in quanto, per mezzo del bando “#Conciliamo”, oltre alle misure di welfare che beneficiano delle agevolazioni fiscali e contributive, vengono finanziate anche quelle misure di welfare aziendale che nulla hanno a che vedere con la normativa del TUIR ma che afferiscono a nuove modalità organizzative del lavoro e della gestione del personale e a nuove politiche industriali e organizzative dell'azienda stessa.

Se, quindi, da un lato la normativa fa un passo in avanti verso una dimensione più organizzativa del welfare aziendale, dall'altro la natura stessa dell'intervento si configura come un intervento che, pur garantendo dei fondi per un arco temporale di 24 mesi, non si può ritenere un intervento strutturale, così come era accaduto per gli interventi normativi che lo hanno preceduto. Altra parziale criticità è relativa al fatto che sia per la portata del finanziamento (vengono finanziati interventi con un importo di 500 mila euro), sia il limite dimensionale minimo che le aziende devono avere per potervi partecipare (almeno 50 dipendenti) sembra escludere le imprese di piccole dimensioni con il rischio di aumentare il gap esistente con le imprese più strutturate. Tale criticità è stata parzialmente risolta dando la possibilità di partecipare al bando anche a soggetti collettivi ossia i consorzi e i gruppi di imprese, purché il capofila degli stessi abbia anch'esso almeno 50 dipendenti a tempo indeterminato. Da ultimo, in contrasto con quanto era avvenuto in passato, bisogna segnalare che l'ultimo intervento normativo non prevede alcuna forma di collegamento diretto con la contrattazione aziendale con il rilevante rischio di un depotenziamento e di un minore ricorso a questo strumento.

Questa lettura del quadro normativo consente di evidenziare un importante salto qualitativo che il welfare sta realizzando. È possibile, infatti, intravedere il superamento di una visione paternalistica del welfare, in cui era l'imprenditore illuminato a determinare le modalità per la messa a disposizione dei servizi di welfare, a vantaggio dell'autonomia e della libertà di scelta della persona all'interno del contratto di lavoro realizzando così *“uno schema dunque quanto*

mai moderno che si ispira alle teoria delle capability⁴⁵”. Altro elemento positivo è la creazione di un sistema di welfare che non si limita alle sole misure che beneficiano di incentivi fiscali e contributivi ma si estende anche ad una dimensione organizzativa.

⁴⁵ B. CARUSO, *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2018, I, Giuffrè, p. 385

CAPITOLO II

LITERATURE REVIEW

Sommario: **2.1.** Welfare aziendale: un tentativo di definizione. – **2.2.** Origini e sviluppo del welfare privato. – **2.3.** Le ragioni del welfare privato. – **2.4.** Il ruolo delle relazioni industriali. – **2.5.** Welfare e contrattazione collettiva: un sistema multilivello. – **2.6.** Un’analisi quantitativa del fenomeno. – **2.6.1.** La diffusione del welfare privato. – **2.6.2.** Le motivazioni e gli obiettivi del welfare privato. – **2.6.3.** I risultati raggiunti. – **2.6.4.** I lavoratori coinvolti. – **2.6.5.** Servizi e prestazioni: le preferenze dei lavoratori e le scelte aziendali. – **2.6.5.1.** Le preferenze e le scelte dei lavoratori. – **2.6.5.2.** Le scelte aziendali. – **2.6.5.3.** Il gap tra preferenze dei lavoratori e servizi messi a disposizione. – **2.6.6.** Le fonti di finanziamento del welfare. – **2.6.7.** I valori messi a disposizione dei lavoratori.

2.1. Welfare aziendale: un tentativo di definizione

Definire in maniera univoca e il concetto di welfare aziendale risulta essere ancora oggi difficile, in particolare alla luce delle diverse sfaccettature che può assumere questo termine. In dottrina, ma anche nella prassi comune e nei contesti aziendali, il termine welfare, infatti, è stato affiancato ad una varietà di aggettivi con la finalità di definire e inquadrare più nel dettaglio un tema tanto vasto quanto variegato.

Con riferimento, per esempio, alla categoria del welfare aziendale, A. TURSI, *Il «welfare aziendale»: profili istituzionali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, p. 213, afferma che «La chiarezza concettuale della nozione di “welfare aziendale” è inversamente proporzionale alla sua capacità diffusiva ed evocativa». Come sostiene M. SQUEGLIA, *L’evoluzione del “nuovo” welfare aziendale tra valutazione oggettiva dei bisogni, regime fiscale incentivante e contribuzione previdenziale*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2017, n. 1, p. 103-104 per provare a definire il fenomeno, anche alla luce dell’assenza di «una specifica previsione legislativa, la definizione di welfare aziendale è quindi affidata all’apprezzamento e alle costruzioni della dottrina».

Per comprendere a pieno il significato di questo termine che non si può esaurire nella semplice descrizione dei servizi e dei benefici ad essi correlati è

quindi necessario chiarire alla luce della più recente elaborazione scientifica e dottrinale, il più generale concetto di welfare.

Una delle prime definizioni di welfare, legata alla definizione di *Welfare State*, 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 assicurando loro un'estensione dei diritti di cittadinanza (T.H. MARSHALL, *Cittadinanza e classe sociale*, UTET, Torino, 1976). 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 garantire standard minimi delle componenti fondamentali del benessere, come redditi, alimentazione, salute, educazione, abitazione (P. COLOMBO, *Stato*, in “*Politica. Dizionario*”, L. ORNAGHI (a cura di), Jaca Book, Milano 1993, e 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).

Diverse sono, invece, le posizioni di D. SKIDELSKY, *Keynes's Middle Way*, in *Reading in International Political Economy*, ed. David Balaam and Micheal Veseth, 1996, il quale sostiene che l'intervento statale realizzato anche e soprattutto tramite la creazione di piani di welfare pubblico ha la finalità di sostenere lo sviluppo economico e di J. ALBER, *Continuities and Change in the Idea of Welfare State*, in *Politics and Society*, 16/4, 1988, p. 456 secondo cui il *welfare state*, attraverso l'attuazione di policy finalizzate alla promozione della sicurezza e dell'eguaglianza dei cittadini, attiva e sostiene il processo di modernizzazione della società. Tali due autori, quindi, considerano il Welfare

State come elemento in grado di incidere sulla realtà economica e non solo su quella sociale.

R. TITMUSS, *Social Policy. An introduction*, Allen & Unwin, London, 1974, pp. 30-32 descrive le diverse modalità con il quale il Welfare State opera, in relazione al ruolo che assume l'intervento pubblico e ai destinatari degli interventi classificando le diverse realtà in “*The Residual Welfare Model of Social Policy*”, in cui lo Stato interviene esclusivamente ove venga verificata la presenza di una reale condizione di bisogno; “*The Industrial Achievement-Performance Model of Social Policy*”, in cui lo Stato assume un ruolo secondario nella soddisfazione dei bisogni sociali dei propri cittadini, lasciando un ruolo primario al libero mercato; “*The Institutional Redistributive Model of Social Policy*”, in cui le posizioni di potere di invertono e lo Stato assume un ruolo centrale principalmente attraverso l'attivazione di interventi.

Tale difficoltà definitoria non riguarda quindi solamente il concetto di welfare, che in sostanza coincide con la definizione di *welfare pubblico statale*, ma la scarsa chiarezza definitoria si riscontra anche nell'ampio ambito del *welfare privato* e prima ancora nel *welfare sussidiario*. In realtà, esistono innumerevoli studi e trattati sul welfare, che offrono altrettanto innumerevoli definizioni. Emerge chiaramente la difficoltà di una generalizzazione e la mancanza di una definizione univoca di welfare, anche dovuta alla continua evoluzione del fenomeno. Questo porta, il più delle volte, gli esperti e i ricercatori a fornire una definizione di welfare funzionale al campo di osservazione della loro ricerca. Le diverse definizioni presenti in dottrina, più che definire in maniera precisa cosa siano le diverse tipologie di welfare, tendono a descrivere quali sono i servizi che possono rientrare in ogni ambito oppure quali sono i bisogni che vengono soddisfatti. In particolare, le definizioni utilizzate da diversi autori non appaiono univoche e spesso gli autori forniscono una specifica definizione del concetto che intendono trattare nel loro studio.

Una mappatura terminologica del concetto di welfare è stata svolta da E. MASSAGLI, S. SPATTINI, *Cosa intendiamo quando parliamo di welfare aziendale? un tentativo di mappatura di un concetto abusato*, in *Bollettino ADAPT*, 23 gennaio 2017, i quali illustrano le diverse tipologie di welfare in funzione delle fonti costituite della prestazione o del beneficio e in base ai soggetti finanziatori, erogatori o promotori. In via generale, gli autori definiscono il welfare come «l'insieme delle prestazioni (in natura) e benefici (monetari) volti a rispondere ai 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. Rientrano inoltre in questa definizione anche le prestazioni che riguardano altri ambiti di particolare rilevanza sociale, come l'istruzione e la sanità». Tuttavia, partendo da questa definizione generica, gli autori operano mappano i principali concetti di welfare utilizzati, mettendoli in relazione tra di loro secondo schemi e logiche ben definite. Viene fatta una distinzione tra il welfare statale, definito in precedenza, e quello sussidiario che a sua volta si distingue in pubblico e privato.

Partendo dal concetto di *welfare* sussidiario, è possibile ricondurre a questo termine tutte le tipologie di welfare con funzioni integrative rispetto al welfare pubblico e statale. Pertanto, esso comprende non solo il *welfare privato*, nella ampia accezione di welfare finanziato da risorse private, che rappresenta una sussidiarietà orizzontale, ma anche il *welfare (pubblico) locale*, inteso come il welfare erogato dagli enti locali, che costituisce fonte di sussidiarietà verticale.

Nell'ambito del welfare privato (ovvero sussidiario orizzontale) rientra anche il c.d. secondo welfare, la cui definizione, a detta degli stessi fautori, appare un po' sfumata e aperta. Sul punto Maurizio Ferrera (*Introduzione*, in F. MAINO E M. FERRERA (a cura di), *Secondo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2015*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, 2015, p. 7) afferma che «il concetto di secondo welfare resta aperto dal punto di vista descrittivo». Tuttavia, in merito al concetto di *secondo welfare*, lo stesso Ferrera (*Secondo welfare: perché? Una introduzione*, in M. FERRERA, F. MAINO, (a cura di), *Primo rapporto del secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, p. 9) specifica che: «L'aggettivo «secondo» ha una duplice connotazione:

- *temporale*: si tratta di forme che s'innestano sul tronco del «primo» welfare, quello edificato dallo Stato nel corso del Novecento, soprattutto durante il Trentennio Glorioso (1945-1975);
- *funzionale*: il secondo welfare si aggiunge agli schemi del primo, integra le sue lacune, ne stimola la modernizzazione sperimentando nuovi modelli organizzativi, gestionali finanziari e avventurandosi in sfere di bisogno ancora inesplorate (e in parte inesplorabili) dal pubblico. Soprattutto, il secondo welfare mobilita risorse non pubbliche addizionali, messe a disposizione da una vasta gamma di attori economici e sociali».

Afferiscono all'ampio ambito del welfare privato e al secondo welfare una serie di categorie di welfare (*occupazionale, contrattuale, negoziale, bilaterale*,

aziendale), le cui definizioni sono solo apparentemente pacifiche. Tra gli operatori si parla indifferentemente di welfare contrattuale e negoziale, di welfare aziendale e occupazionale, senza una chiara delimitazione dei perimetri, contribuendo a indurre confusione in particolare nei non addetti ai lavori.

Il concetto più ampio tra quelli sopra elencati pare essere quello di welfare occupazionale. Le origini del 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, Roma, 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, 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 mentre 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.

La definizione utilizzata da Richard Titimus (1958) viene ripresa e sposata anche da ADAPT – UBI WELFARE, *Welfare for People. Primo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2018, p. 36 il quale sottolinea che la definizione di welfare occupazionale prescinde dal tipo di misura e dalla fonte istitutrice di tale erogazione, senza che incida quindi in nessun modo la sua natura volontaria od obbligatoria, unilaterale o contrattuale, e la sua introduzione secondo una previsione di CCNL o di contratto aziendale.

In contrasto con questo ultimo passaggio sono D. NATALI, E. PAVOLINI, *Comparing (Voluntary) Occupational Welfare in the EU: Evidence from an international research study*, OSE Research Paper, novembre 2014, n. 16, p. 4, i quali fanno una netta distinzione in base alla fonte istitutrice del welfare, sia essa volontaria o contrattuale. Gli autori fanno infatti riferimento al concetto di «voluntary occupational welfare» che si focalizza sui programmi di welfare “volontari” introdotti dalle parti sociali (bilateralmente o attraverso iniziative

unilaterali del datore di lavoro). Nel costruire questa definizione riprendono in parte la distinzione che fa la OECD tra “*Mandatory private social expenditure*” e “*No-Mandatory private social expenditure*”: concentrando il loro lavoro su una analisi comparata tra Paesi europei gli autori utilizzano l’accezione di “*volontario*” ed “*obbligatorio*” in riferimento al welfare occupazionale tenendo presente la previsione della legge statale nella configurazione complessiva del proprio sistema di welfare nazionale. Anche C. AGOSTINI, U. ASCOLI, *Il welfare occupazionale: un’occasione per la ricalibratura?* in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2014, n. 2, pp. 263 e ss., nel proprio contributo utilizzano questa impostazione e questa interpretazione del termine “*volontario*” facendo riferimento al “welfare occupazionale introdotto volontariamente” come al welfare concretizzato «attraverso accordi bilaterali o come iniziativa unilaterale dei datori di lavoro».

Tuttavia, la distinzione che fanno questi autori delle caratteristiche di obbligatorietà e volontarietà del welfare genera ambiguità. In effetti, tali termini non sono utilizzati con il loro significato giuridico, che diventa rilevante sia in una prospettiva di relazioni industriali sia considerando gli effetti giuridico-fiscali della distinzione tra welfare erogato ai lavoratori dai datori obbligatoriamente, ossia come conseguenza di un obbligo negoziale unilaterale o bilaterale, oppure volontariamente, cioè per decisione del solo datore di lavoro senza alcuna costrizione di natura legale, contrattuale o regolamentare. In questo senso, pare ancora da privilegiare il significato originario, e comunque internazionalmente utilizzato, di welfare occupazionale, relativo alle prestazioni erogate dalle aziende ai propri lavoratori in virtù del contratto di lavoro che li lega alla azienda.

Riprendendo la definizione di D. NATALI, E. PAVOLINI, *Comparing (Voluntary) Occupational Welfare in the EU: Evidence from an international research study*, OSE Research Paper, novembre 2014, n. 16, p. 4, e focalizzando l’attenzione non tanto sull’utilizzo del termine “*volontario*”, ma sulla origine bilaterale o unilaterali del welfare, appare evidente come nel welfare occupazionale vengano fatti rientrare sia il welfare contrattuale, negoziato tra le parti sociali, sia il welfare aziendale unilaterale. In questi termini si esprime anche B. CARUSO, «*The Bright Side of the Moon*»: *politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2016, n. 2, p. 180, sottolineando che «con l’espressione welfare occupazionale nella letteratura si fa riferimento sia al welfare aziendale di natura unilaterale sia quello negoziale di tipo bilaterale».

A fronte di questa poca chiarezza sull'utilizzo del concetto di welfare contrattuale, E. MASSAGLI, S. SPATTINI (2017) danno una definizione tecnica del termine precisando che «il *welfare contrattuale* può identificare il welfare che trae origine da un contratto sia esso individuale o collettivo (nazionale, territoriale o aziendale)». Gli autori stessi evidenziano anche come sia nella prassi che nella letteratura, si tende a far coincidere l'espressione *welfare contrattuale* con principalmente con l'insieme delle prestazioni la cui fonte è la contrattazione collettiva a diverso livello (*welfare contrattuale collettivo*), piuttosto che il contratto individuale (che tuttavia potrebbe essere definito come *welfare contrattuale individuale*). Infine, gli autori nell'ambito della definizione di *welfare contrattuale collettivo* fanno rientrare anche il *welfare bilaterale*, inteso come «il *welfare* sviluppato dalla contrattazione collettiva a qualsiasi livello mediante la costruzione di un sistema strutturato di enti e fondi bilaterali che erogano i servizi e le prestazioni negoziati» e il *welfare territoriale* ossia «il welfare la cui fonte sia la contrattazione tra le parti sociali a livello territoriale (da distinguere dalla contrattazione sociale territoriale, attraverso la quale i sindacati si confrontano e negoziano con gli enti locali per garantire un certo livello di servizi ai cittadini) ».

Da un punto di vista della prassi della contrattazione collettiva, U. Stendardi, A. R. MUNNO, *Il welfare contrattuale: un nuovo orizzonte strategico*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, Milano, 2016, p. 145, spiegano il *welfare contrattuale* come «la definizione – per via contrattuale appunto – di benefici, prestazioni e/o servizi di natura sociale a favore dei lavoratori. L'implementazione di questo versante interessa la contrattazione in tutte le dimensioni e livelli: confederale e di categoria; nazionale, aziendale e di territorio».

In linea con quanto espresso da E. MASSAGLI, S. SPATTINI (2018) si sono espressi in letteratura anche U. ASCOLI, M.L. MIRABILE, E. PAVOLINI, *Dal welfare di cittadinanza al welfare nel lavoro? Contrattazione collettiva e iniziativa d'impresa in Italia*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, n. 3, 2012, p. 54, i quali affermano che il «cosiddetto «welfare contrattuale»: prende forma a livello nazionale, tramite i contratti nazionali di lavoro (CCNL), così come a livello subnazionale, tramite la contrattazione decentrata (di secondo grado) fino ad accordi o interventi al livello della singola impresa (il cosiddetto «welfare aziendale»). Nonostante gli autori facciano rientrare il welfare aziendale all'interno della macro-categoria del welfare contrattuale, gli stesso chiariscono poi che «a dispetto di un ricorso relativamente sinonimo alle «diciture» di welfare contrattuale e di welfare aziendale, si sia in presenza di due nozioni non

sovrapponibili. Il welfare contrattuale implica infatti il coinvolgimento e l'accordo fra gli attori delle relazioni industriali», mentre «il cosiddetto welfare aziendale può essere frutto tanto di innovazioni localizzate individuate concordemente dalle parti nei luoghi di lavoro per far fronte a esigenze emergenti, quanto di decisioni unilaterali del datore di lavoro» (U. ASCOLI, M.L. MIRABILE, E. PAVOLINI, *Dal welfare di cittadinanza al welfare nel lavoro? Contrattazione collettiva e iniziativa d'impresa in Italia*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, n. 3, 2012, p. 68-69). Gli stessi autori, in scritti successivi (E. PAVOLINI, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE, *Gli ambivalenti processi di trasformazione del welfare in Italia fra Stato, imprese e sindacato* in E. PAVOLINI, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE (a cura di), *Tempi Moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2013, p. 13), operano una classificazione delle tipologie di welfare esclusivamente rispetto al livello in cui si attuano. Preferiscono utilizzare l'espressione *welfare contrattuale* soltanto riferita al welfare derivante «da accordi (in genere categoriali) fra le parti sociali a livello nazionale», distinguendolo dal *welfare aziendale* riferito a «quanto avviene a livello aziendale, le cui origini possono essere in parte rintracciate in alcune strategie imprenditoriali già di fine Ottocento» (E. PAVOLINI, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE, *Gli ambivalenti processi di trasformazione del welfare in Italia fra Stato, imprese e sindacato*, in E. PAVOLINI, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE (a cura di), *Tempi Moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2013, p. 13), privilegiando, con questo richiamo, l'aspetto unilaterale del welfare aziendale, piuttosto che riconoscerne anche l'eventuale origine contrattuale.

In effetti, tradizionalmente, si distingueva dal *welfare contrattuale* il *welfare aziendale*, considerato come un insieme di servizi e prestazioni erogati ai lavoratori per iniziativa *unilaterale e volontaria* del datore di lavoro, senza nessun tipo di negoziazione od accordo con le rappresentanze dei lavoratori. Ciò accadeva per il fatto che da un punto di vista normativo e concettuale il *welfare aziendale* è sempre stato interpretato come l'evoluzione del c.d. *welfare di fabbrica* (o *welfare di impresa*), l'insieme delle misure di natura sociale introdotte dall'imprenditore paternalista, tipico della prima crescita dell'industria italiana.

Se U. ASCOLI, M.L. MIRABILE, E. PAVOLINI (2012) considerano non sovrapponibili le nozioni di welfare contrattuale e welfare aziendale, anche ADAPT – UBI WELFARE, *Welfare for People. Primo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2018, p. 36 opera una netta distinzione tra il concetto di welfare occupazione e quello di welfare aziendale il quale, diversamente dal primo, assume «una accezione più ristretta e

tecnica volta a dare pieno valore alla connessione tra i due termini utilizzati (welfare e impresa) e cioè quei servizi o prestazioni che sono 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».

Di diverso avviso è, invece, F. MAINO, *Il Welfare aziendale: opportunità di sviluppo e criticità*, in *Rivista bimestrale di cultura e di politica*, n. 4, 2018 p. 580, secondo la quale il superamento di questo dualismo concettuale, identificando nella natura sociale il tratto caratteristico del welfare aziendale *tout court* sia esso frutto di contrattazione che derivante da un'iniziativa unilaterale dell'impresa: «Sotto il profilo sociale il welfare aziendale è l'insieme di benefit e servizi che l'impresa eroga a sostegno del reddito dei propri dipendenti per accrescere il loro generale benessere lavorativo e familiare. [...] Si tratta di interventi e misure che possiamo definire di «secondo welfare», che vedono il coinvolgimento delle imprese (oltre che delle organizzazioni sindacali e datoriali) accanto alle istituzioni pubbliche nella progettazione ed erogazione di prestazioni di natura sociale». La stessa autrice, F. MAINO, *Introduzione. Sfide e nuove opportunità per il benessere in azienda: quale spazio per lo smart working?*, in *“Quaderni FMV”*, n. 2, 2018, pp. 7-17 dopo aver elencato le finalità del welfare aziendale, affianca alla dimensione sociale anche la dimensione organizzativa affermando che «il welfare in azienda è quindi una “questione” sociale - ovvero di “cura” delle persone e delle loro famiglie - e insieme organizzativa».

Le definizioni e le distinzioni fin qui svolte vanno però inserite all'interno del vigente quadro normativo che, seppur non fornisce una definizione, consente di svolgere alcune considerazioni per lo specifico contesto italiano. Come evidenziato da E. MASSAGLI, *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Giuffrè, Milano, 2016, p. 608 e ss. la legge di stabilità per il 2016 ha superato l'identificazione del welfare aziendale con i caratteri della unilateralità e della volontarietà, ribaltando in sostanza la precedente impostazione. Infatti, la disciplina previgente escludeva dal reddito da lavoro dipendente opere e servizi di welfare soltanto se erogati su iniziativa volontaria e unilaterale dal datore di lavoro. Ora, invece, le disposizioni in materia fiscale non solo permettono l'esclusione dal reddito da lavoro anche misure di welfare oggetto di contrattazione, ma ne prevedono la piena deducibilità dal reddito di imprese soltanto se non sono unilaterali e volontari (esattamente il contrario dello scenario previgente), mentre nel caso di “volontà unilaterale” la deducibilità è

limitata, come in precedenza, al 5 per mille dell'ammontare delle spese per prestazioni di lavoro dipendente.

Tuttavia, come affermano E. MASSAGLI, S. SPATTINI, *Cosa intendiamo quando parliamo di welfare aziendale? un tentativo di mappatura di n concetto abusato*, in *Bollettino ADAPT*, 23 gennaio 2017 la normativa di legge, pur non esente da difficoltà interpretative, rimane uno dei principali strumenti definitivi e rappresenta un punto di riferimento. Pertanto, prendendo a riferimento la normativa fiscale, è possibile concorrere a ridisegnare i confini di alcuni concetti. Pare più corretto parlare di *welfare aziendale volontario*, unilateralmente concesso dal datore di lavoro senza alcuna costrizione di natura legale, contrattuale o regolamentare, e di *welfare aziendale obbligatorio*, quello obbligato da una pattuizione sindacale (di qualunque livello, purché applicata in azienda) o da un regolamento unilaterale. Nel caso di *welfare aziendale obbligatorio*, originato da un accordo sindacale, si può, allora, parlare di *welfare aziendale contrattuale*.

2.2. Origini e sviluppo del welfare privato

Le prime esperienze che possono essere considerate precorritrici del welfare privato, come affermato da G. VITTADINI, *Introduzione*, in G. VITTADINI (a cura di), *Liberi di scegliere. Dal welfare state alla welfare society*, possono essere fatte risalire già al medioevo e all'operato di ordini religiosi, movimenti laicali, confraternite di arti e mestieri e successivamente il movimento cattolico costruttore di opere, il movimento operaio, un mondo laico. La finalità di questi movimenti era quello di raggiungere un miglioramento delle condizioni di vita della collettività attraverso iniziative imprenditoriali e attraverso il reinvestimento di parte dei loro profitti che non venivano distribuiti.

Tali azioni, sviluppate già a partire dal Medioevo, si sono poi sviluppate e trasformate in quello che viene definito il c.d. paternalismo industriale a cui molti autori affiancano la nascita e lo sviluppo delle diverse forme di welfare privato in ambito aziendale. Ne parla E. BENENATI, *Cento anni di paternalismo aziendale*, in S. MUSSO (a cura di), *Tra fabbrica e società. Mondi operai nell'Italia del Novecento*, Feltrinelli, Milano, 1999, pp. 43-82. Vedi anche V. CASTRONOVO, *Storia economica d'Italia. Dall'Ottocento ai giorni nostri*, Einaudi, Torino, 2006, pp. 132, che si riferisce a questo fenomeno definendolo «solidarismo paternalistico».

Più nel dettaglio, E. BENENATI, *Cento anni di paternalismo aziendale*, in S. MUSSO (a cura di), *Tra fabbrica e società. Mondi operai nell'Italia del Novecento*, Feltrinelli, Milano, 1999, p. 45, in riferimento alle esperienze europee e italiane, parla di «paternalismo industriale» o «neo-paternalismo» del Novecento e sottolinea come fosse comunque presente una accezione negativa di questo tipo di esperienze «designando prevalentemente situazioni di dominio autoritario o semplicemente di arretratezza nella gestione dell'impresa». La matrice comune di queste definizioni, secondo Benenati, sarebbe da rintracciarsi nella liberalità imprenditoriale e nel rimando ricorrente alla associazione tra il concetto di azienda e quello di famiglia su cui impostare le relazioni industriali. In questo contributo l'autrice ripercorre il processo che ha portato alla costruzione e allo sviluppo della ideologia paternalista e delle esperienze aziendali italiane del Novecento. Dalle casse aziendali di fine Ottocento, alle istituzioni aziendali assistenziali e ricreative degli anni Venti del Novecento industriale di qualche grande azienda, sino alla spinta mussoliniana, con iniziative come quella sul «dopo-lavoro» e a quella che allora veniva chiamata l'«assistenza sociale nell'industria», da ricondurre però a una funzione propagandistica. Come riporta l'autrice in quegli anni «veniva dato grande spazio ad altre finalità che avrebbero collocato le opere sociali aziendali nell'alveo delle politiche nazionali del regime».

Le esperienze di «paternalismo industriale» furono diverse e sono state oggetto negli anni dello studio di diversi autori tra cui AA.VV., *Villaggi operai in Italia: la Val Padana e Crespi d'Adda*, Einaudi, Milano, 1981 per l'esperienza della fabbrica cotoniera della famiglia Crespi; P. BAIRATI, *Sul filo di lana. Cinque generazioni di imprenditori: i Marzotto*, il Mulino, Bologna, 1986 relativamente alla «Città sociale» di Valdagno costruita dalla famiglia Marzotto; L. GALLINO, *L'impresa responsabile: un'intervista su Adriano Olivetti*, Edizioni di Comunità, Torino, 2001 sulla celebre esperienza di Adriano Olivetti; B. LI VIGNI, *Enrico Mattei. L'uomo del futuro che inventò la rinascita italiana*, Editori Riuniti University Press, Roma, 2014 con riferimento alla società ENI e all'operato di Enrico Mattei e altre esperienze riportate da D. GRANDI, *Le origini del welfare aziendale: dalle colonie operaie ai fringe benefits*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa. Un'indagine ricostruttiva*, ADAPT University Press, 2014, pp. 8-12.

Tra gli autori che hanno ricondotto l'origine del welfare privato a esperienze paternalistiche d'impresa ci sono, anche, E. MACCHIONI, *Welfare aziendale, buone pratiche di conciliazione famiglia-lavoro*, Osservatorio Nazionale sulla Famiglia, 2012, p. 110, secondo cui «in origine la cultura che ha mosso l'impegno degli

imprenditori verso i bisogni dei dipendenti è stata una cultura che può essere nominata “familista-paternalista”: l'imprenditore e/o la direzione aziendale estendeva ai dipendenti dell'azienda - ritenuta a sua volta una grande famiglia - il codice relazionale caratterizzato da attenzione, ascolto e cura, tipico delle relazioni familiari» e da U. ASCOLI, M.L. MIRABILE, E. PAVOLINI, *Dal welfare di cittadinanza al welfare nel lavoro? Contrattazione collettiva e iniziativa d'impresa in Italia*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, n. 3, 2012, p. 55, che lo ricollegano «ai casi più rilevanti 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.

Andando a fondo al concetto di paternalismo industriale, troviamo un contributo di S. ZAMAGNI, *Dal welfare della delega al welfare della partecipazione*, Le Giornate di Bertinoro per l'economia civile (XIII edizione), 2013, che ne fa risalire le origini al «welfare capitalism» statunitense di fine Ottocento e inizio Novecento. La diffusione di tale modello è strettamente connessa allo sviluppo della impresa fordista e alla sua capacità di scandire e modulare i tempi di vita dei lavoratori attorno alle proprie esigenze produttive. In un tale contesto l'azienda ricopre un ruolo assolutamente centrale non solo nel sistema economico locale e nazionale ma diventa anche il baricentro della sfera sociale e personale del lavoratore e della intera comunità di riferimento. È in questo senso che l'azienda cerca di guardare oltre a ciò che avviene entro le proprie mura e sposta l'attenzione all'esterno facendosi carico del benessere dei propri dipendenti e delle loro famiglie.

D. GRANDI, *Le origini del welfare aziendale: dalle colonie operaie ai fringe benefits*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa. Un'indagine ricostruttiva*, ADAPT University Press, 2014, p. 7 riprende questa idea espressa da S. Zamagni ascrivendo l'impegno sociale degli imprenditori nella corrente del «paternalismo organico» in cui il welfare nasce come «una sorta di compensazione, rispetto ai processi di meccanizzazione, ai tempi e ai ritmi di lavoro più incessanti imposti dalla nuova organizzazione delle attività produttive in chiave industriale».

Riprendendo il lavoro di S. Zamagni, nel contributo di P. CARNAZZA, A. PASETTO, *Le strategie di welfare aziendale: esperienze passate e tendenze recenti*, in *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, Il Mulino, Bologna, 2015, n. 1, p. 119, si sottolinea come l'idea alla base del «welfare capitalism» sia quella di rendere,

almeno in parte, frazione dei profitti conseguiti dalla azienda grazie al loro lavoro attraverso prevalentemente l'elargizione di alti salari, premi di produttività e maggiori sicurezze connesse alla assistenza sanitaria e alla abitazione: «il capitalista riconosce in tal modo che gran parte della ricchezza da lui accumulata ha origine dal lavoro che anche altri hanno svolto e, senza intaccare il principio di proprietà, si sente moralmente impegnato a restituire loro una parte della propria fortuna». Gli autori però sottolineano le contraddizioni di un tale modello: «il *welfare capitalism* nasce con due vizi di origine. Il primo è quello della coerenza tra comportamenti welfaristici svolti dalla fondazione e comportamenti aziendali svolti dalla impresa. Fin dall'inizio viene rimproverato ai vari magnati americani di mostrare una doppia faccia: quella benevola della fondazione e quella, non sempre rispettosa dei diritti dei lavoratori, della azienda. Il secondo vizio di origine è la mancanza di universalità: tale sistema «premia» i dipendenti delle aziende più grandi e più generose e penalizza i dipendenti delle imprese minori»

Anche E. MASSAGLI, *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Giuffrè, Milano, 2016, p. 598 fa risalire le origini del welfare al «paternalismo aziendale» o «solidarismo paternalistico». Secondo l'Autore alla base di questo fenomeno vi sono sia le indubbie doti carismatiche dei diversi imprenditori, sia la loro capacità di visione. Da questi due elementi deriva il primo «welfare di impresa» che, colmando l'assenza del welfare pubblico, fornisce una risposta alle esigenze economico/monetarie, abitative, sociali e relazionali dei dipendenti.

Anche B. CARUSO, «*The Bright Side of the Moon*»: *politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2016, n. 2, pp. 183 associa l'origine del welfare aziendale al paternalismo, aggiungendo però due ulteriori elementi come la produttività aziendale e il mantenimento di un contesto in cui sono assenti contrasti. L'autore afferma infatti che «sussistono tracce ancora visibili di un welfare aziendale *d'antan* che origina dal welfare aziendale paternalistico e produttivistico, finalizzato alla garanzia della pace aziendale in auge durante il fascismo (il versante 'carota' dell'esperienza corporativa)».

Come afferma D. GRANDI, *Le origini del welfare aziendale: dalle colonie operaie ai fringe benefits*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa. Un'indagine ricostruttiva*, ADAPT University Press, 2014, p. 7, durante il fascismo si passa quindi da una logica paternalistica ad una logica più economicistica in cui il welfare si afferma

«come strumento per aumentare la produttività e per contrastare la conflittualità operaia». Lo stesso autore afferma, infine, che «si arriva a una riscoperta, in chiave totalmente nuova e più moderna, del paternalismo ottocentesco gettando le fondamenta di quello che sarà il welfare aziendale italiano del XX secolo».

Un sostanziale cambiamento nello sviluppo del welfare aziendale si ha nel dopo-guerra. Durante tale stagione da un lato si vede accrescere il ruolo dello Stato, dall'altro come afferma P. MERLI BRANDINI, *Per una storia delle relazioni industriali e di lavoro in Italia: dal totalitarismo alla democrazia*, in R. CARAGNANO, E. MASSAGLI (a cura di), *Regole, conflitto e partecipazione. Letture di diritto delle relazioni industriali*, Giuffrè, Milano, 2013, p. 108, si assiste a quella che viene definita «l'età d'oro della libera contrattazione collettiva». Come afferma E. MASSAGLI, *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Giuffrè, Milano, 2016, p. 599 «Stato e parti sociali riuscirono efficacemente a dividersi i compiti, dedicandosi il primo al welfare e alla politica monetaria, le seconde a garantire in autonomia (collettiva) il potere di acquisto dei salari senza squilibri tra interessi di impresa ed equità sociale».

Si apre quindi una nuova fase di sviluppo del welfare aziendale che di pari passo con la modernizzazione della industria italiana riprende alcune caratteristiche del «welfare capitalism» americano ovvero organizzazione scientifica del lavoro e politiche paternalistiche del personale ribadendo, alla luce della suddivisione dei ruoli tra Stato e contrattazione collettiva sopra esposta, l'impostazione volontaria e gratuita delle misure in modo da escludere qualsiasi regolamentazione o negoziazione. Si veda E. BENENATI, *Cento anni di paternalismo aziendale*, in S. MUSSO (a cura di), *Tra fabbrica e società. Mondi operai nell'Italia del Novecento*, Feltrinelli, Milano, 1999, pp. 43-82.

Tale separazione si inasprì dopo la stagione del Sessantotto a causa di uno Stato sempre più presente e di relazioni sindacali sempre più difficili così che «il welfare privato cambiò necessariamente la sua connotazione e divenne esperienza residuale, di natura esclusivamente concessiva, solo lateralmente complementare rispetto a un welfare pubblico sempre più presente e costoso (*cradle-to-the-grave welfare system*, dalla culla alla tomba)» (P. DONATI, *Sussidiarietà e nuovo welfare: oltre la concezione hobbesiana del benessere*, in G. VITTADINI (a cura di), *Che cosa è la sussidiarietà. Un altro nome della libertà*, Guerini e Associati, Milano, 2007, pp. 31-35)

Questi cambiamenti politici, sociali ed economici si ripercuotono anche sul quadro normativo che si va via via a creare. Sul punto, E. MASSAGLI, *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Giuffrè, Milano, 2016, p. 600 ricostruisce degli sviluppi normativi dei sistemi di relazioni industriali che hanno portato a configurare la materia del welfare aziendale come oggi la conosciamo.

Nel 1986 con l'approvazione del TUIR il legislatore traduce in norma il welfare di impresa conosciuto fino allora, ovvero quel paternalismo di fabbrica tipico della prima crescita dell'industria italiana. Nonostante rimane presente nella normativa fino al 2015 una impostazione paternalistica del welfare aziendale, E. MASSAGLI, *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, in M. TIRABOSCHI, (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Giuffrè, Milano, 2016, pp. 604-604 sottolinea come parallelamente dagli anni Novanta comincia a svilupparsi il welfare contrattuale. Infine le esperienze di alcune grandi imprese di inizio millennio spingono il legislatore a modificare la normativa sul welfare aziendale e a dare alla materia l'impostazione presente oggi: «a partire dal 2008, si attua una diffusa “rivoluzione pratica”: sempre più imprese incominciano ad approvare piani di welfare aziendale che pur rispettando (sovente con ambigue soluzioni tecniche) i vincoli normativi, sono giustificati da ragioni opposte a quelle auspicate dal legislatore nelle stesse norme, ossia assumono una esplicita funzione economica in contrasto alla visione solo paternalistico/sociale del Testo Unico delle Imposte sui Redditi. (...) Il silenzio e l'incertezza del legislatore termina con la legge di stabilità 2016. Il Governo accoglie le richieste di addetti ai lavori, imprese e, per la prima volta, sindacati e interviene direttamente sul TUIR per stravolgere le finalità di fondo dell'erogazione di beni, prestazioni, opere e servizi, che, pur non perdendo la potenziale utilità sociale, assume per la prima volta una esplicita funzione economica, in quanto ai piani di welfare aziendale è permesso, se scelto dal lavoratore, di sostituire i tradizionali premi di produttività monetari e il vantaggio fiscale degli stessi viene mantenuto anche quando contrattati collettivamente e individualmente».

2.3. Le ragioni del welfare privato

Si è visto come gran parte della letteratura fa risalire le origini del welfare privato alle diverse forme di paternalismo. Seppure la concezione

prevalentemente paternalistica del welfare appaia distante dal concetto di welfare che si sta diffondendo oggi e non in grado di illustrare le reali motivazioni che stanno alla base del suo sviluppo, è possibile delineare alcuni, e sicuramente non esaurienti, tratti in comune nelle motivazioni che hanno spinto e spingono tutt'oggi verso la diffusione di tali pratiche.

F. SEGHEZZI, *L'uomo fordista tra economia e società. Appunti per una rilettura eretica di Gramsci*, Working Paper ADAPT, 2015, n. 169, p. 6 sottolinea come la nascita e lo sviluppo delle esperienze di welfare privato avute tra la fine dell'Ottocento e gli inizi del Novecento si inserivano all'interno di un contesto industriale interessato da una stagione di grande trasformazione del lavoro contraddistinta da ritmi intensi e da forme di alienazione del lavoro in catena di montaggio legate alla esigenza specifica di creare un «idealtipo di lavoratore moralmente integerrimo in modo da non creare problemi e disposto ai ritmi fordisti. [...]». Serve quindi intervenire per contenere i comportamenti sociali che possano essere d'ostacolo al sistema produttivo, è necessario per l'industriale fordista che esista un «certo equilibrio psico-fisico che impedisca il collasso fisiologico del lavoratore, spremuto dal nuovo metodo di produzione». Tale equilibrio era dato, appunto, dal nascente sistema di welfare privato che in questa fase trova quindi una prima fase di sviluppo come risposta ai cambiamenti economici e organizzativi del sistema impresa.

Una considerazione analoga può essere fatta anche relativamente alla nuova fase di sviluppo del welfare privato cui stiamo assistendo nell'ultimo decennio che permette di inquadrare il welfare privato all'interno della nuova grande trasformazione del lavoro. Partendo da questo concetto, è possibile leggere il welfare privato come «un processo spontaneo, e per questo ancora disorganico e frammentato, di risposta degli attori del sistema di relazioni industriali – e in seconda battuta del Legislatore – alle profonde trasformazioni che stanno attraversando il mondo del lavoro una volta superato il paradigma produttivo di stampo fordista-tayloristico del Novecento industriale». (ADAPT – UBI WELFARE, *Welfare for People. Primo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2018, p. 26)

Se, quindi, da un lato paternalismo industriale e nuovo welfare si possono entrambe inserire in un contesto di trasformazione del lavoro, rimane comunque necessario superare «quelle letture semplificanti, ampiamente diffuse e ancora oggi predominanti, che relegano il fenomeno nell'ambito delle iniziative di responsabilità sociale di impresa, quasi si trattasse di una più o meno raffinata

evoluzione di quel risalente (e talvolta rozzo) paternalismo industriale di fine Ottocento inizio Novecento» (ADAPT – UBI WELFARE, *Welfare for People. Primo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2018, p. 24). Dello stesso avviso sono anche E. PAVOLINI, F. CARRERA, L. ROMANIELLO, *Welfare aziendale e «nuovi rischi sociali»*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3 pp. 164, i quali, pur vedendo elementi di paternalismo imprenditoriale non soltanto nel welfare aziendale delle origini, ma anche nel presente, sottolineano, un cambio di impostazione nella natura del welfare. Gli autori affermano, infatti, che «molte delle innovazioni nel campo del welfare sono poco classificabili come “paternalistiche”, ma siano più il risultato di una aumentata sensibilità media delle imprese, accompagnata da necessità concrete di contenere i costi di produzione e di aumentare la produttività dei lavoratori».

Questo ultimo punto, ossia la produttività dei lavoratori, consente di fare un secondo collegamento con le origini del welfare privato, utile ad illustrare un'ulteriore ragione fondante del welfare aziendale. Si è visto come «durante il fascismo che si afferma definitivamente il welfare aziendale come strumento per aumentare la produttività» (D. GRANDI, *Le origini del welfare aziendale: dalle colonie operaie ai fringe benefits*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa. Un'indagine ricostruttiva*, ADAPT University Press, 2014, p. 7).

Inoltre, secondo quanto sostenuto da F. SEGHEZZI, *L'uomo fordista tra economia e società. Appunti per una rilettura eretica di Gramsci*, Working Paper ADAPT, 2015, n. 169, p. 6, l'attenzione verso il lavoratore nell'età fordista è il frutto di una concezione del capitale umano in quanto fattore produttivo a tutti gli effetti: «se il lavoratore è parte del processo produttivo, al pari delle macchine e di altri elementi, si cercherà di ottimizzare il suo utilizzo attraverso l'individuazione di mansioni sempre più standardizzate. L'aumento di produttività che ne consegue consentiva all'impresa fordista di ridurre il numero di ore e di carico agli operai, aumentando anche i salari. In questo modo la differenza innegabile del lavoro rispetto agli altri fattori di produzione veniva riconosciuta ma solamente come tentativo filantropico di aiutare il lavoratore garantendogli maggiori benefici socioeconomici. Un disegno che può sembrare positivo e favorevole al lavoratore, ma che non ne riconosce in alcun modo la centralità nel processo produttivo».

Anche oggi, «il welfare contrattuale di ultima generazione è 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» (B. CARUSO, «The Bright Side of the Moon»: *politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2016, n. 2, p. 191).

L'uomo viene visto come elemento centrale dell'attività produttiva e, quindi, della produttività dell'impresa, e per questo motivo, «in una fase di competizione globale per molte nostre imprese, che vede l'Italia in difficoltà anche per motivi di scarsa competitività, le aziende tendono a offrire interventi di welfare, utili per i lavoratori e le loro famiglie, vista la limitata offerta pubblica, in cambio di forme di moderazione salariale».(E. PAVOLINI, F. CARRERA, L. ROMANIELLO, *Welfare aziendale e «nuovi rischi sociali»*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3 pp. 152).

La lettura del nuovo welfare aziendale nella prospettiva della nuova grande trasformazione del lavoro e il suo impatto sulla produttività delle imprese (confermata tra le altre cose anche dagli ultimi interventi legislativi, si veda sul punto E. MASSAGLI, *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Giuffrè, Milano, 2016, p. 604 e ss) impone anche un «complessivo ripensamento, tramite appunto la leva del welfare, dello scambio contrattuale posto a fondamento del paradigma economico e sociale del lavoro: i suoi elementi retributivi e redistributivi, certamente, ma anche la produttività del lavoro, le pratiche organizzative e i percorsi professionali e di carriera, gli obiettivi d'impresa, la partecipazione dei lavoratori e, in generale, la ridefinizione delle nuove forme di tutela del lavoro che cambia». (ADAPT – UBI WELFARE, *Welfare for People. Primo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2018, p. 27)

Il nuovo welfare aziendale si inserisce e modifica lo scambio contrattuale legato alla prestazione lavorativa. Rispetto al concetto di scambio e di valore assegnato alla retribuzione G. GABRIELLI, *Politiche partecipative e remunerazione*, in M. CARCANO, R. FERRARI, V.M. VOLPE (a cura di), *La partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa. Un progetto possibile*, Guerini Next, 2017, p. 311-328, sottolinea come tali ambiti siano andati ad ampliarsi all'interno delle politiche di remunerazione aziendali tanto da riconfigurare il sinallagma “tipico” del contratto di lavoro da uno scambio di tipo strettamente economicistico a uno scambio sociale, un nuovo contratto psicologico che valorizza la componente relazionale e i suoi beni. In questo

scambio sociale, come afferma ADAPT – UBI WELFARE, *Welfare for People. Primo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2018, p. 27-28, si affermano «inedite istanze di cambiamento dei termini della corrispettività, espressive delle sensibilità di una nuova generazione di lavoratori la cui spinta motivazionale non si esaurisce più soltanto nella mera logica dello scambio economico, ma abbraccia 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 e non».

Anche A. MATTEI, *Welfare, contrattazione e scambio: regole e prassi*, in *Diritti lavori e mercati*, in *Editoriale Scientifica*, Napoli, 2018, n. 1, pp. 59-87 individua nel welfare aziendale un nuovo elemento di controprestazione nel rapporto di scambio tra lavoratore e impresa. Il concetto di retribuzione muta in una logica di arricchimento in senso sociale. L'autore inoltre individua nel coinvolgimento dei lavoratori un elemento in grado di limitare il pericolo che questo processo non rappresenti uno scambio al ribasso per i lavoratori ma piuttosto al rialzo anche in una dimensione territoriale e di comunità. Se infatti secondo B. CARUSO, *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?*, in *Rivista Italiana di diritto del lavoro*, Giuffrè, Milano, 2018, n. 1, p. 385 stiamo assistendo a un processo, di cui il welfare è parte, di ampliamento «*dello spazio di autodeterminazione della persona nel contratto di lavoro*» e delle sue *capabilities*, dall'altro bisogna tener presente il rischio di una deriva consumistica del welfare aziendale a favore dei flexible benefit giustificata dall'autonomia individuale di scelta.

In tal senso M. SQUEGLIA, *La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri d'indagine, prospettive di sviluppo*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2018, n. 4, pp. 805-833, rintraccia proprio nell'evoluzione dei concetti di retribuzione e corrispettività uno dei fenomeni di maggior interesse in materia di diritto del lavoro e di relazioni industriali. È proprio in ragione di tale evoluzione, con particolare riferimento al ruolo dell'autonomia collettiva, che secondo l'autore si sono sviluppate nelle imprese «forme di retribuzione non monetarie» e schemi di «produttività partecipata». In questo solco, anche, M. ISCERI, *Economia civile, contrattazione e welfare*, in *Sindacalismo – Comprendere la contrattazione*, 2015, n. 32, p. 79-88, che parte dai fondamenti dell'economia civile per argomentare come il lavoro oggi non possa più connotarsi solo economicamente ma come un evento prettamente “umano” e che in relazione a ciò, occorra chiedersi come garantire la felicità e il benessere

produttivo. L'Autore, infatti, sostiene che se è vero che «i mercati sono la forma più impersonale di relazione sociale», è pur vero che il mercato è fatto di uomini e dunque per funzionare deve saper rintracciare al suo interno principi etici, valori di umanità. Peraltro, l'Autore sottolinea che il welfare in azienda dovrebbe essere frutto della condivisione e quindi della contrattazione, poiché solo la contrattazione pare essere lo strumento per la realizzazione del senso dell'economia civile (benessere, felicità, dignità, progresso morale). In R. ZUCARO, *La stagione del welfare contrattuale. Verso una nuova etica del lavoro?*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2018, n. 2 si evidenzia come l'espansione dell'ambito della conciliazione vita lavoro e del welfare aziendale siano direttamente connessi all'esigenza di competitività e sostenibilità di un sistema caratterizzato da una nuova etica del lavoro incentrata sulla persona, andando oltre alla visione del lavoratore in senso astratto.

Affrontando la questione da un altro punto di vista, secondo F. MAINO, *Il Welfare aziendale: opportunità di sviluppo e criticità*, in *Rivista bimestrale di cultura e di politica*, n. 4, 2018 pp. 579-587 la convergenza tra i vantaggi per l'impresa e i vantaggi per i lavoratori sta contribuendo a costruire un nuovo patto di fiducia tra l'azienda e la persona che trasforma lo scambio tra impegno e retribuzione sotteso al rapporto di lavoro facendo emergere la dimensione sociale accanto a quella di mercato. Secondo l'autrice le imprese si orientano verso nuove politiche retributive del personale che riescano a sottolineare in modo premiante il valore dei lavoratori rispondendo, altresì, a nuovi bisogni sociali emergenti.

Tuttavia, B. CARUSO, *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?*, in *Rivista Italiana di diritto del lavoro*, Giuffrè, Milano, 2018, n. 1, pp. 369-388 sottolinea come lo sviluppo di pratiche di welfare aziendale particolarmente differenziato e disarticolato, quale quello attuale, ha innescato una sorta di «irritazione sistemica» (si veda il concetto di «*legal irritants*» di G. TEUBNER, «*Legal irritants*»: come l'unificazione giuridica dà luogo a nuove divergenze, in *Ars Interpretandi*, Carocci, Roma, 2006) rispetto al sub sistema sociale lavoristico e su alcuni elementi del sistema di diritto del lavoro. Tale irritazione, secondo l'autore, si riscontra sotto il profilo *macro* in relazione all'impatto che il welfare aziendale ha sul welfare pubblico. In particolare, in base alla lettura positiva o negativa che può essere data del fenomeno, si sottolineano le logiche di integrazione o, al contrario, di giustificazione rispetto al *rentrechment* in atto dello Stato. Sotto il profilo *meso* la diffusione del welfare aziendale ha avuto effetti sul sistema di contrattazione collettiva nei contenuti e nella struttura e fungendo da stimolo alla contrattazione industriale; infine a livello *micro* si riscontra un impatto sulla retribuzione,

principale istituto tipico del rapporto di lavoro, contribuendo a ridefinirne in parte la sua struttura tradizionale.

I recenti rinnovi contrattuali, trainati dal rinnovo del CCNL Metalmeccanico, consentono di fare un collegamento tra il nuovo concetto di retribuzione e il ruolo delle relazioni industriali per lo sviluppo del welfare. Questo tema, per la sua rilevanza, è stato però affrontato in seguito in un capitolo dedicato. Al concetto di relazioni industriali è a sua volta ricollegata anche un'ulteriore ragione del welfare privato ossia la sua capacità di contrastare la conflittualità (D. GRANDI, *Le origini del welfare aziendale: dalle colonie operaie ai fringe benefits*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa. Un'indagine ricostruttiva*, ADAPT University Press, 2014, p. 7).

E. PAVOLINI, F. CARRERA, L. ROMANIELLO, *Welfare aziendale e «nuovi rischi sociali»*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3 pp. 145-146 evidenzia come debbano essere presi in considerazione anche altri elementi di cambiamento che sono particolarmente importanti per la comprensione del nuovo modello di welfare privato: «l'aumento negli ultimi decenni dei tassi di attività femminili; l'incremento della popolazione anziana; i cambiamenti nel mercato del lavoro che hanno reso più stringente il rapporto fra sistema educativo e occupazione per migliorare la qualificazione e l'adattabilità dei lavoratori alle esigenze delle aziende». Tali tipi di mutamenti, che secondo P. TAYLOR-GOOBY (a cura di), *New Risks, New Welfare. The Transformation of the European Welfare State*, Oxford University Press, Oxford, sono «il risultato di mutamenti sociali ed economico legati al passaggio ad una società postindustriale» hanno riportato al centro dell'attenzione, da un lato, la copertura dei bisogni di cura, di anziani e di minori, così come quelli di conciliazione per i lavoratori (lavoratrici) con tali compiti; dall'altro, il tema di come migliorare la transizione sistema educativo – lavoro rendendo necessario un ripensamento dell'intero sistema di welfare, pubblico e privato, che superi la concezione di welfare incentrato sullo status occupazionale e non sulla persona.

L'analisi del tema del welfare aziendale all'interno dei cambiamenti sociali e, è oggetto degli studi dell'Osservatorio Nazionale sulla Famiglia (E. MACCHIONI, *Welfare aziendale, buone pratiche di conciliazione famiglia-lavoro*, Osservatorio Nazionale sulla Famiglia, 2012) il quale approfondisce il tema del rapporto che si instaura tra la dedizione verso lavoro e la cura della famiglia, in particolare in un contesto in cui entrambe le istituzioni, lavoro e famiglia, sono caratterizzati da una significativa mutevolezza con il rischio che si sfoci in un «conflitto lavoro-

famiglia in cui il lavoro richiede tempi ed energie eccessivi e l'individuo non riesce a dedicarsi alla cura delle proprie relazioni familiari».

Rispetto a questa tesi ci troviamo ancora di fronte a un filone poco esplorato ma dalla portata indubbiamente innovativa perché permette di rimettere al centro della questione il tema del lavoro, in tutte le sue sfaccettature, e delle relazioni tra imprese e lavoratori di cui si sostanzia. È in questo senso che la ragione del welfare aziendale può essere letta come una delle risposte a questi cambiamenti.

Un filone di pensiero diametralmente opposto a quello illustrato fino a questo momento è quello fornito da gran parte della letteratura che sul tema ha individuato, invece, come ragione principale della recente espansione del welfare privato le criticità che hanno riguardato il nostro sistema di welfare pubblico. Secondo C. GORI, *L'alternativa al pubblico? Le forme organizzate di finanziamento privato*, Franco Angeli Editore, Milano, 2012, è proprio l'insufficienza delle risposte ai nuovi rischi e ai nuovi bisogni sociali, di un *Welfare State* logorato dalla crisi economica, che porta alla nascita di nuove forme di welfare. Sono dunque contestuali al tentativo di contrastare e ridurre le suddette inefficienze grazie, però, all'utilizzo di risorse private aggiuntive che hanno portato ad un'inevitabile modernizzazione del sistema di welfare italiano.

Tra i primi a porre l'accento sulla questione anche M. FERRERA, *Secondo welfare: perché? Una introduzione*, in M. FERRERA, F. MAINO (a cura di), *Primo rapporto del secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, p. 8, che evidenzia la necessità di «mobilitare e usare in modo razionale ed efficiente risorse aggiuntive per bisogni e aspettative crescenti, in un contesto di finanza pubblica fortemente vincolato e di resistenze politiche (oltre che controindicazioni economiche) a un aumento della pressione fiscale, almeno sui redditi da lavoro. Il primo welfare (in particolare i suoi standard di prestazione) non viene messo in discussione nella sua funzione redistributiva e produttiva di base, ma solo integrato dall'esterno laddove vi siano domande non soddisfatte». Le nuove forme di welfare si sviluppano, secondo l'Autore, in maniera complementare e integrativa rispetto al welfare statale.

Allo stesso modo, F. MAINO, *Tra nuovi bisogni e vincoli di bilancio: protagonisti, risorse, innovazione sociale*, in M. FERRERA, F. MAINO (a cura di), *Primo rapporto del secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino 2013, p. 17, afferma che «i sistemi di welfare sono oggi attraversati da una profonda crisi, che origina, da un lato, da risorse sempre più scarse e vincoli di bilancio sempre più stringenti, e dall'altro

dall'emergere di nuovi rischi e nuovi bisogni sociali. Dal 2008 la crisi economica e finanziaria è venuta ad aggravare in modo significativo la portata di entrambe le sfide, contribuendo a esacerbare i problemi e accrescere il grado di vulnerabilità degli individui e delle famiglie. Queste sfide hanno impatto sui sistemi di welfare che negli ultimi due decenni hanno già sperimentato una lunga stagione di riforme, incapace tuttavia, in alcuni paesi, di produrre il necessario rinnovamento. È quindi questo lo scenario con cui oggi i governi devono fare i conti, e che vede emergere – accanto a strategie di *retrenchment* e/o di ricalibratura tuttora perseguite in risposta alla crisi del welfare».

Dello stesso parere sono anche M. MUSELLA, M. SANTORO, *L'economia sociale nell'era della solidarietà orizzontale*, Giappichelli, Torino, 2012, pp.10 e ss., secondo cui il futuro modello di *welfare mix* deve saper coinvolgere diversi attori tra cui, oltre allo Stato, le imprese, le parti sociali, le assicurazioni private e i fondi di categoria, le fondazioni societarie, gli organismi no profit, gli enti religiosi, gli individui e le famiglie.

Ad ogni modo il rapporto tra il welfare pubblico e le nuove forme di welfare rimane una questione alquanto dibattuta, in particolare relativamente al ruolo che il welfare privato ricopre, se sia sussidiario rispetto al welfare pubblico o se sia sostitutivo ad esso. G. CROCE, *Il "welfare bilaterale" e i suoi effetti sull'occupazione*, in *Quaderni di economia del lavoro*, 2015, n. 103, pp. 224 e ss. evidenzia come, a fronte di un aumento della domanda di servizi sociali e delle difficoltà delle politiche pubbliche a darvi risposta, il numero di interventi che vedono coinvolte le imprese nel finanziamento o nella erogazione di servizi e benefit con finalità sociale è in costante crescita. Alla luce di queste riflessioni, l'Autore si pone il problema se la crescita della incidenza della spesa privata svolga un ruolo supplementare delle politiche sociali pubbliche o, al contrario, tenda a sostituirle. Un "*welfare mix*" che, anche per S. LEONARDI, M. ARLOTTI, *Welfare contrattuale e bilateralismo*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, Roma, pp. 77-110, si starebbe orientando verso un'impostazione privata del welfare. Gli autori vedono nelle nuove forme di welfare privato il fondamento di un nuovo welfare, che sia in grado di ovviare alle inadeguatezze del welfare pubblico attraverso una completa ricalibratura del welfare multi-pilastro senza trascurare il rischio che questo nuovo assetto auspicato amplifichi le criticità del primo welfare.

Anche U. ASCOLI, M.L. MIRABILE, E. PAVOLINI, *Dal welfare di cittadinanza al welfare nel lavoro? Contrattazione collettiva e iniziativa d'impresa in Italia*, in *la Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 53 e ss. in questo senso danno

notevole importanza alle nuove forme di welfare privato nel sistema di welfare complessivo sottolineando come in una situazione in cui si è alle prese con una crisi generale del welfare pubblico, che un po' ovunque affronta problemi di *retrenchment*, ristrutturazione e ricalibratura, è indispensabile adottare una ottica più estesa che inserisca le imprese come nuovi soggetti di welfare, prevalentemente nell'ambito previdenziale, sociale e sanitario delineando per queste un ruolo che non sia semplicemente integrativo ma che, in determinate aree, si pone quantomeno sullo stesso livello del welfare pubblico.

In un altro lavoro, E. PAVOLINI, F. CARRERA, L. ROMANIELLO, *Welfare aziendale e «nuovi rischi sociali»*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 169 e ss., ritengono che, a fronte delle fragilità e delle incertezze della azione pubblica e nonostante le imprese e i sindacati si stiano muovendo per trovare delle risposte, sia velleitario pensare che le aziende, con le loro risorse economiche, possano rimpiazzare i tagli o i «buchi» nella copertura pubblica, a meno che in realtà non si voglia privatizzare in maniera nascosta quel poco di pubblico che c'è in Italia nel campo della copertura dei nuovi rischi sociali. Una tale prospettiva, a loro dire, rischia di essere dannosa sia per le aziende che per i cittadini poiché comporterebbe che alle aziende siano attribuiti implicitamente compiti e «carichi» che non sono in gran parte di loro competenza.

Alcuni Autori rispetto alle ragioni del welfare aziendale mettono però in luce le criticità della dottrina che ha considerato il welfare privato e aziendale quasi esclusivamente come il risultato di un riaggiustamento del sistema di welfare pubblico senza prendere in considerazioni le motivazioni e le azioni di chi effettivamente questo welfare aziendale lo realizza ovvero le relazioni industriali.

Il lavoro di B. CARUSO, *«The Bright Side of the Moon»: politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2016, n. 2, pp. 187-188, aiuta a introdurre una riflessione sulle ragioni del welfare privato sin qui rimasta in disparte in molti contributi teorici. Pur essendo il rapporto tra welfare pubblico e il welfare privato una dimensione rilevante nella teoria sul tema, secondo l'Autore non si può assumere come scontato che in tale relazione si possano rintracciare le motivazioni e le ragioni della diffusione del welfare privato attuale.

Anche T. TREU, *Introduzione Welfare aziendale*, WP CSDLLE “Massimo D'Antona”. IT, 2016, n. 297, pp. 5 e ss., rispetto a questo punto afferma che la diversità delle componenti delle nuove misure di welfare non permette di fare valutazioni univoche, né relativamente alla loro fruizione concreta, né circa i loro

rapporti con i paralleli istituti del welfare pubblico e che per questo motivo, per avere delle indicazioni significative, è necessario analizzare separatamente i singoli istituti e dalla loro diffusione all'interno del sistema. L'Autore rileva come non ci siano sufficienti elementi per sostenere l'ipotesi che le nuove forme di welfare privato, e in particolare il welfare aziendale, costituiscano una forma di compensazione o surroga alla riduzione della spesa per il welfare pubblico (c.d. "retrenchment"). Tuttavia, concorda anch'egli sulla necessità di mobilitare risorse aggiuntive per soddisfare bisogni e aspettative che il welfare pubblico non è in grado di soddisfare, non solo per la mancata crescita della spesa sociale, ma anche perché tali nuovi bisogni e nuovi rischi sociali risultano essere sempre più personalizzati che potrebbero anche essere coperti da parte di un welfare pubblico che sia capace di rinnovarsi, ma che costituiscono l'ambito ideale per interventi di welfare privato.

Ancora B. CARUSO, «The Bright Side of the Moon»: *politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2016, n. 2, p.187, guardando al tema del welfare occupazionale (inteso «sia welfare aziendale di natura unilaterale sia quello negoziale di tipo bilaterale») in Italia, evidenzia come sia presente una disputa tra sostenitori e oppositori di questo forma di welfare. Gli oppositori del welfare occupazionale relativamente alla più generale prospettiva del secondo welfare o del welfare mix, ne sottostimano quindi la funzione di integrazione e complementarietà con il welfare pubblico, esaltandone, invece, i tratti di contrapposizione e alternative. Secondo "gli oppositori", il welfare occupazionale depotenzierebbe il welfare pubblico, nella misura in cui finisce per drenare risorse a esso destinate, e farebbe aumentare le diseguaglianze strutturali tra insider e outsider, grandi e piccole imprese, nord e sud. L'Autore si discosta da questa visione sostenendo che nel caso italiano, le due entità, welfare occupazionale e welfare pubblico, non possono essere poste in una relazione di vasi comunicanti secondo cui a un aumento delle risorse al welfare aziendale equivalga una diminuzione di quelle destinate al welfare pubblico o viceversa. Dall'altra parte i "sostenitori" del welfare aziendale di fanno forti dei meccanismi "win-win", dei giochi a somma positiva, che esso genera.

Superando la disputa, F. MAINO, *Sfide e nuove opportunità per il welfare aziendale tra dimensione organizzativa e cura della persona*, in F. MAINO (a cura di), *Welfare aziendale tra dimensione organizzativa e cura della persona*, in *I quaderni di Sviluppo&Organizzazione*, n. 23, Milano, ESTE, 2017, p. 14 fornisce una lettura dinamica dello sviluppo del welfare aziendale e del suo rapporto con il welfare pubblico secondo cui il welfare aziendale sta vivendo una trasformazione

«da strumento di sostegno ai lavoratori in una fase di crisi e arretramento del welfare pubblico a sistema per soddisfare le esigenze dei collaboratori contribuendo a promuovere al contempo la crescita e la produttività delle imprese».

Sintetizzando possiamo dire che questi contributi stanno delineando un nuovo filone ovvero guardano alle novità del welfare aziendale in prospettiva lavoristica e di relazioni industriali. È proprio considerando il rapporto tra il welfare collegato al lavoro e il sistema di contrattazione collettiva che emerge l'esigenza di avviare un ragionamento critico di rilettura del fenomeno alla luce delle trasformazioni del lavoro. «Trasformazioni che, come già argomentato in altra sede (*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), sono la causa più profonda e non la semplice conseguenza della crisi del nostro modello sociale e del welfare pubblico in generale che proprio su questo paradigma industrialista risultata ancora oggi incentrato». (ADAPT – UBI WELFARE, *Welfare for People. Primo rapporto su il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2018, p. 26).

La nuova accezione valoriale, tanto dello scambio contrattuale quanto del rapporto di lavoro, è affrontata anche da un punto di vista organizzativo nel collegamento tra welfare aziendale e modelli d'impresa.

Secondo la ricostruzione di M. CARCANO, P.A. VARESI, R. FERRARI, A. CARMIGNANI, *Welfare aziendale*, Inserto di *Diritto & Pratica del Lavoro*, 2018, n. 27 l'approccio al tema muterebbe a seconda dell'idea stessa d'impresa adattata a ciascuna azienda. Rispetto a questo elemento gli autori individuano tre modelli: paradigma neoclassico, paradigma *corporate social responsibility* (CSR), paradigma dello *shared value*. Nel paradigma neoclassico il welfare, coerentemente all'idea d'impresa come soggetto che massimizza il profitto, è visto come un costo e non come un investimento e, conseguentemente, come strumento delle risorse umane non strettamente necessario. Al contrario nel paradigma CSR il welfare è ritenuto parte integrante della concezione stessa d'impresa che caratterizza questa teoria. Infine, secondo il paradigma dello *shared value* le imprese devono sviluppare strategie di convergenza tra interessi degli azionisti e degli stakeholder tenendo contemporaneamente in considerazione le necessità dell'impresa, i bisogni dei propri dipendenti e della società nel suo complesso. Si riscontra dunque un'attenzione alla dimensione sociale, ambientale

e di sviluppo del capitale umano e il welfare è quindi ritenuto uno strumento rilevante per dare concretezza operativa al paradigma d'impresa.

In tal senso gli strumenti organizzativi partecipativi e i processi di co-costruzione realizzati dalle aziende con i lavoratori risultano funzionali nel dare concretezza a un tale approccio. Nel contributo E.M. PIRAS, P. ROSSI, F. MIELE, *La promozione della salute come forma di welfare aziendale: la co-costruzione di un'iniziativa di WHP tra prevenzione primaria e processi di simbolizzazione*, in *Sociologia del lavoro*, 2018, n. 150 gli autori evidenziano la centralità di adottare strategie comunicative che favoriscano l'accettazione e l'adesione dei dipendenti ai programmi a loro rivolti, quali nel caso in oggetto quello di *Work Health Promotion*, ovvero favoriscano i processi di simbolizzazione di tali misure rispetto alla cultura organizzativa

Da un punto di vista organizzativo secondo B. CARUSO, *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?*, in *Rivista Italiana di diritto del lavoro*, Giuffrè, Milano, 2018, n. 1, pp. 369-388 il welfare aziendale rappresenta anche uno strumento di gestione delle risorse umane. Tuttavia in merito al suo impatto sulle pratiche e le politiche di gestione delle risorse umane, come riportato dallo stesso autore, la letteratura si divide tra approcci riduttivistici (per cui tale strumento avrebbe un impatto limitato a livello micro ad aspetti amministrativi), produttivistici (secondo cui il welfare concorrerebbe al miglioramento della produttività e delle performance aziendali) e un terzo approccio a più ampio spettro che individua nel welfare aziendale «una componente strutturale e permanente di un nuovo modello d'impresa e di nuove strategie non orientate al profitto».

In merito all'impatto che il welfare aziendale ha sul lavoratore, in letteratura è diffusamente riconosciuta la sua incidenza positiva sul senso di appartenenza, sulla *retention*, sull'*attraction* e sulla fidelizzazione. Tuttavia, per quanto riguarda l'impatto che gli incentivi collettivi, quali il welfare aziendale, avrebbero sulla condotta lavorativa del singolo F. FERRARI, *Welfare aziendale e prestazioni lavorative individuali: quale relazione attesa?*, in *Personale e Lavoro dell'ISPER*, Torino, n. 597, 2018, pp. 4-7, afferma che non si possa riscontrare un impatto sulla stessa. In altre parole, per l'autore, il welfare aziendale non rappresenterebbe un incentivo efficace nel determinare una crescita della produttività del singolo dipendente configurandosi come uno strumento di giustizia distributiva in grado di stimolare «*comportamenti di buona cittadinanza organizzativa*» ma che poco

incidono sul comportamento del singolo in termini di maggiore qualità e produttività del lavoro.

Invero questa tesi non trova condivisione in buona parte della letteratura. Sul punto si veda la posizione di M. SQUEGLIA, *La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri d'indagine, prospettive di sviluppo*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2018, n. 4, pp. 805-833 per cui l'eventuale scarso impatto del welfare aziendale sulla condotta lavorativa non è da attribuirsi all'origine della misura ovvero alla fonte contrattuale collettiva (come invece sostenuto da F. FERRARI, *Welfare aziendale e prestazioni lavorative individuali: quale relazione attesa?*, in *Personale e Lavoro dell'ISPER*, Torino, n. 597, 2018, pp. 4-7) quanto piuttosto «alla scarsa consapevolezza del soggetto in condizione professionale a considerare in modo propulsivo e attivo le problematiche legate ai bisogni propri e quelli del proprio familiare».

2.4. Il ruolo delle relazioni industriali

Si è visto anche nel precedente capitolo come il tema del welfare sia strettamente correlato al ruolo delle relazioni industriali in virtù sia della prassi che vede l'inserimento del welfare in un numero sempre crescente di accordi collettivi a livello nazionale, territoriale o aziendale, sia per il ruolo che il legislatore stesso vi ha riservato a partire dal 2016. La stretta correlazione tra relazioni industriali e welfare privato si era sviluppata e consolidata già prima dell'intervento normativo che, seppure sia cruciale per lo sviluppo del welfare aziendale, non è sufficiente a spiegare la crescita osservata negli ultimi anni. In questo contesto «un ruolo significativo va riconosciuto ai protagonisti del secondo welfare, e alla volontà da parte di imprese e parti sociali di superare un modello di intervento di stampo paternalistico, per cedere il passo a pratiche di condivisione di risorse e responsabilità» (F. MAINO, G. MALLONE, *Secondo welfare e imprese: nesso e prospettive*, in *la Rivista delle Politiche Sociali*, n. 3, 2012, p. 209). L'intervento normativo ha avuto quindi il merito di raccogliere queste pratiche e di dare il definitivo impulso per lo sviluppo di alcune prassi e relazioni industriali che già si andavano a configurare, se pur con posizioni del sindacato molto diverse da caso a caso.

A conferma della presenza di questa correlazione già prima del 2016 vi sono diversi contributi, precedenti a questa data, che partendo dall'analisi empirica e della mappatura delle prassi contrattuali, evidenziano che il ruolo centrale ricoperto dal welfare nella contrattazione collettiva. ADAPT, *La contrattazione*

collettiva in Italia (2012-2014), I Rapporto, ADAPT University Press, 2015 e ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2015), II Rapporto*, ADAPT University Press, 2016 danno evidenza di ciò rintracciando all'interno dei contratti collettivi non solo le misure tipiche del welfare contrattuale come l'adesione e la contribuzione ai fondi sanitari e ai fondi di previdenza complementare. Dal rapporto si evince infatti la presenza anche di diverse forme di conciliazione e di casi in cui, già nel 2013, un'azienda metalmeccanica del Bresciano (Lanfranchi), prevedeva la possibilità per i lavoratori di optare per la welfarizzazione di tutto o parte del premio variabile in spese per rette di asili e colonie climatiche. A coloro che optavano per questo percorso, in considerazione dei benefici fiscali derivanti, veniva concesso un premio aggiuntivo del 10% calcolato sull'importo welfarizzato. Simili schemi erano stati contratti in aziende come Cofely, Unicoop, Aviva e Findomestic.

Anche altri autori rintracciano nella contrattazione proprio una delle “nuove” prerogative del welfare aziendale e sottolineano come il legame tra welfare e contrattazione rappresenti un ambito di potenziale innovazione per il sistema di relazioni industriali. E. PAVOLINI, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE, *Gli ambivalenti processi di trasformazione del welfare in Italia fra Stato, imprese e sindacato* in E. PAVOLINI, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE (a cura di), *Tempi Moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2013, individuano proprio nella contrattazione uno dei tratti peculiari di una nuova forma di welfare aziendale che prende le distanze dalle esperienze paternalistiche precedenti. È infatti nel tentativo di valorizzare la contrattazione aziendale nell'ottica di integrazione rispetto a quanto previsto dagli accordi a livello nazionale che si rintraccia, a loro avviso, uno degli aspetti più interessanti di queste esperienze.

Sempre partendo dalla mappatura degli accordi collettivi sottoscritti in questo caso tra il 2005 e il 2013 in Lombardia, A.M. PONZELLINI, E. RIVA, E. SCIPPA, *Il welfare aziendale: evidenze dalla contrattazione*, in *Quaderni Rassegna Sindacale*, 2015, n. 2, p. 157 sottolineano come una delle novità presente in molte intese sia rappresentata dal riferimento a concetti quali “partecipazione”, “coinvolgimento” ma anche “benessere”. Secondo gli autori «sembra si possa dedurre che nelle relazioni industriali di non poche aziende si stia facendo strada una tendenza che tiene insieme un comportamento aziendale più attento ai bisogni dei dipendenti, testimoniato dall'introduzione di servizi e benefits, con una richiesta ai dipendenti stesso non solo di una generica adesione agli obiettivi dell'impresa ma proprio di partecipazione attiva alla realizzazione di questi obiettivi. Questa nuova tendenza partecipativa viene confermata dalla menzione dell'esistenza in un certo numero di aziende di organismi consultivi bilaterali di

qualche tipo [...] o anche, ma in misura inferiore, specificamente riferiti alla gestione del sistema di welfare aziendale».

Gli autori (A.M. PONZELLINI, E. RIVA, E. SCIPPA, *IL WELFARE AZIENDALE: EVIDENZE DALLA CONTRATTAZIONE*, IN *QUADERNI RASSEGNA SINDACALE*, 2015, N. 2, P. 148) ricollegano il welfare aziendale a una riflessione più ampia sulla contrattazione collettiva: «il modo in cui tali pratiche impattano sul sistema si riferisce all'accresciuto spazio destinato alla libera negoziazione, che può tradursi nel vantaggio economico reciproco delle parti coinvolte. Esse hanno, infatti, una forte implicazione con i meccanismi della contrattazione decentrata: possono arricchirne i contenuti e favorire forme di partecipazione tra le parti sociali. Inoltre, potrebbero restituire al sindacato alcune delle sue tradizionali funzioni dato che, se sviluppate in maniera paritetica e su base territoriale, ne presupporrebbero un rinnovato impegno consentendone il mantenimento del ruolo di rappresentante degli interessi dei lavoratori, forse non più in quanto classe, ma sicuramente in quanto cittadini».

Anche T. TREU, *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, IPSOA, Milano, 2013, p. 17, già prima del 2016 sottolineava che i più recenti contratti nazionali si sono occupati di welfare occupazionale/aziendale, «stabilendo linee guida e indirizzi per la promozione del welfare nella contrattazione di secondo livello». L'Autore evidenzia come, nonostante talune tipologie di welfare contrattuale (specie la previdenza complementare) trovino il loro terreno di elezione nel livello contrattuale 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. Questo inevitabilmente apre scenari nuovi anche per le relazioni industriali di secondo livello: «Si può dire che le iniziative di welfare costituiscono ormai un contenuto frequente della contrattazione aziendale e possono diventare una vera e propria frontiera dell'innovazione sulla Relazioni Industriali specie decentrate». Da questo contributo di evince come la relazione tra welfare privato e relazioni industriali porti alla creazione di un sistema multilivello per il quale si è reso necessario procedere con ulteriori approfondimenti nel paragrafo successivo.

Secondo A. TURSI, *Il "welfare aziendale": profili istituzionali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, il welfare aziendale è il «terreno elettivo di sperimentazione di quel «decentramento contrattuale» da tempo predicato a da ultimo anche programmaticamente assunto a scelta strategica dagli attori delle relazioni industriali, con l'accordo interconfederale del 28 giugno 2011».

Questo contributo permette di fare un passaggio sulla posizione assunta dalle organizzazioni sindacali che, dopo iniziali resistenze, hanno progressivamente riconosciuto il ruolo e l'importanza del welfare aziendale. Tale consapevolezza è stata raggiunta *in primis* da Cisl e Uil mentre una presa di posizione unitaria è stata assunta da Cgil, Cisl e Uil il 14 gennaio 2016 nel documento relativo a *Un moderno sistema di relazioni industriali*. Questo testo include il welfare contrattuale tra gli assi tematici di questo sistema, in quanto si ritiene che esso possa rappresentare un terreno di crescita del benessere organizzativo e di concertazione dei tempi di vita e di lavoro, nel quadro di un miglioramento della produttività e delle condizioni di lavoro. Per questo motivo si afferma che il sindacato deve puntare all'estensione della contrattazione del welfare, piuttosto che assecondare l'implementazione di forme unilaterali promosse dalle imprese, e orientarlo in modo concreto rispetto ai singoli contesti, partendo dalle esigenze reali dei lavoratori, delle imprese, del territorio e dei settori.

Inoltre, come riportato anche da M. SQUEGLIA, *La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri d'indagine, prospettive di sviluppo*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2018, n. 4, pp. 805-833, il più recente "Patto di fabbrica" del 28 febbraio 2018, accordo firmato da Confindustria, Cgil, Cisl, Uil, ritaglia per gli accordi interconfederali un ruolo di progettazione per quanto riguarda le linee di indirizzo per la contrattazione collettiva in materia di welfare aziendale al fine di promuovere una maggiore universalità delle tutele.

Secondo M. ARLOTTI, *Tra Scilla e Cariddi. Le sfide del welfare occupazionale per la contrattazione collettiva*, in *Politiche Sociali*, 2018, n. 3, pp. 443-448 si riscontra dunque una «crescente convergenza strategica a livello sindacale» sulla materia confermata dagli accordi citati e dalla rilevanza che il welfare aziendale ha assunto anche all'interno della contrattazione nazionale.

La volontà delle parti datoriali e sindacali di sviluppare la contrattazione decentrata in sintonia con l'Accordo interconfederale del 28 giugno 2011, ripreso dal Testo Unico della rappresentanza del 10 gennaio 2014, secondo B. CARUSO, «*The Bright Side of the Moon*»: *politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2016, n. 2, p. 181, sé stata sostenuta dal legislatore creando in maniera definitiva un'«*interferenza*» sempre più stretta tra sistemi di welfare, regolazione del rapporto di lavoro e relazioni sindacali, in quanto il welfare aziendale presuppone relazioni collaborative.

L'inserimento del welfare nelle logiche delle relazioni industriali ha consentito anche di ridisegnare il ruolo del sindacato stesso. T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, Milano, 2016, p. XVII, il quale afferma che «il welfare aziendale è una sfida per il nostro sistema di relazioni industriali sia per la sua capacità di rispondere alle esigenze dei lavoratori e di contribuire alla produttività aziendale sia perché apre una nuova stagione di collaborazione tra le parti sociali». Grazie a queste nuove relazioni, il sindacato ha assunto nel tempo, tramite azioni di tipo negoziale e cooperativo, un ruolo non trascurabile nella gestione delle risorse umane. Un ruolo che risulta strategico per le imprese soprattutto per quanto concerne la capacità sindacale di mediare il consenso dei lavoratori a fronte di politiche gestionali negoziate e/o progettate con il sindacato. Laddove la contrattazione ha toccato tematiche relative al welfare aziendale, il sindacato è relativamente forte (alto tasso di sindacalizzazione) e con relazioni industriali piuttosto consolidate nel tempo» (S. COLOMBO, *Il ruolo delle organizzazioni sindacali nelle scelte di welfare aziendali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, p. 117).

Della medesima opinione è anche da T. TREU, *Introduzione Welfare aziendale*, WP CSDLE “Massimo D’Antona”.IT, 2016, n. 297, p. 13, il quale fa un ulteriore passaggio. Egli sostiene che il progressivo sviluppo della contrattazione collettiva su questi temi dimostra la tendenza delle relazioni industriali ad ampliare il loro ambito di intervento al di là del semplice trattamento economico relativo al rapporto di lavoro, per arrivare alla «condizione complessiva del lavoratore e della sua famiglia». L’Autore, inoltre, ritiene che esse possano assumere un ruolo specifico di orientamento nel panorama del welfare, a condizione però che esse sappiano rinnovarsi e assumere il welfare negoziale come uno strumento utile a contribuire alla modernizzazione del sistema di protezione sociale, valorizzandone le potenzialità come forma di “investimento sociale”. Un tale compito, infatti, non può essere affidato alla sola contrattazione aziendale, ma necessita di interventi nazionali e territoriali, in grado di fornire supporto alla negoziazione decentrata per orientarla a fare sistema. Il ruolo collaborativo e partecipativo delle relazioni industriali ha permesso di sperimentare accordi territoriali di promozione del welfare sollecitati per lo più dalle organizzazioni sindacali e sostenuti dalle istituzioni regionali. L’affermazione di simili prassi di concertazione territoriale su temi complessi come questo dipende dall’evoluzione generale in senso partecipativo e decentrato delle relazioni industriali.

Si ha quindi un sostanziale cambiamento culturale che consente di arricchire lo scambio proprio del rapporto di lavoro, in senso sociale, in quanto «lo correla a bisogni individuali e collettivi del lavoratore sviluppatosi nella moderna società in forme nuove, che possono essere soddisfatti anche all'interno dell'azienda e del rapporto di lavoro». (T. TREU, *Introduzione Welfare aziendale*, WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT, 2016, n. 297, p. 31). Da qui ne deriva «l'affermarsi di inedite istanze di cambiamento dei termini della corresponsività, espressive delle sensibilità di una nuova generazione di lavoratori la cui spinta motivazionale non si esaurisce più soltanto nella mera logica dello scambio economico, ma abbraccia 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 e non» (ADAPT – UBI WELFARE, *Welfare for People. Primo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2018, p. 27).

Questa evoluzione riflette i cambiamenti nei caratteri non solo dei rapporti individuali ma delle relazioni collettive di lavoro. È legata in particolare alle modifiche di tali relazioni verso forme, in senso lato, partecipative e trova la sua espressione più compiuta nelle pratiche contrattuali decentrate, aziendali e territoriali. Infatti, l'efficacia e i risultati di tali iniziative dipendono non solo dal corretto disegno e dalla coerente applicazione delle singole misure, ma dall'ambiente organizzativo e di relazioni in cui si collocano.

Nonostante quanto visto sembra disegnare un ruolo centrale e positivo al welfare all'interno del sistema di relazioni industriali, sono stati rilevati anche alcuni fattori che impattano negativamente su queste logiche. A. CIARINI, S. LUCCIARINI, *Il welfare aziendale in Italia in Sociologia del Lavoro*, 2015, n. 139, pp. 43-56 sostengono che il coinvolgimento delle rappresentanze dei lavoratori rispetto alle politiche del personale e il decentramento aprano a un problema di soluzioni di rappresentanza e tutele più segmentate con il rischio di ampliare ancora di più le differenze esistenti.

Dalla rassegna della principale letteratura di riferimento si denota come «la diffusione del welfare aziendale dipenderà in ultima istanza dall'evolversi delle relazioni industriali, e dalla capacità degli attori in gioco di comprenderne le potenzialità non solo per la vita dei lavoratori ma anche per la salute stessa dell'organizzazione aziendale e, più in generale, per la comunità e il suo territorio» (F. MAINO, G. MALLONE, *Secondo welfare e imprese: nesso e prospettive*, in *la Rivista delle Politiche Sociali*, n. 3, 2012, pp. 209 e ss.)

Tuttavia, i livelli della contrattazione, come già emerso da alcuni contributi, sono molteplici e per questo motivo risulta limitativa riferirsi unicamente alle relazioni industriali genericamente intese ma è necessario scendere nel dettaglio dei diversi livelli di contrattazione per comprendere al meglio il sistema multilivello esistente.

2.5. Welfare e contrattazione collettiva: un sistema multilivello

I contributi citati consentono di ricomprendere tutti e tre i livelli di contrattazione (nazionale, aziendale e territoriale) come ambiti in cui le relazioni industriali possono sviluppare sinergie in materia di welfare privato con prevalenza dell'uno rispetto all'altro in base a particolari condizioni. Ciò su cui però non vi è dubbio è che la contrattazione relativa al welfare privato è un sistema a più livelli.

La presenza dei tre livelli su cui si articola il welfare frutto di contrattazione è ribadita da L. PESENTI, *Il welfare nello scenario socioeconomico italiano. I nuovi rischi sociali e il welfare contrattuale in Italia*, in *Quaderni di sviluppo e organizzazione*, n. 20, Este, Milano, 2014 pp. 18-27. L'Autore parla quindi di "primo livello" in riferimento al welfare previsto dagli accordi della contrattazione collettiva, di "secondo livello" da rintracciare nella contrattazione territoriale decentrata e infine individua come "terzo livello" il panorama di accordi stipulati a livello di contesto aziendale.

Della stessa opinione 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*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, n. 3, 2012, p. 54, secondo cui la contrattazione collettiva rispetto al welfare si articola in un livello nazionale, rappresentato dai Contratti collettivi nazionali di lavoro (CCNL), da un livello subnazionale tramite la contrattazione decentrata territoriale fino al livello aziendale, costituito da accordi stipulati nella singola impresa.

Nel dettaglio di questi tre livelli è possibile affermare che per primo livello, livello settoriale, si intendono sostanzialmente le misure di welfare contrattuale previste dal CCNL di riferimento. Sono beneficiari delle misure stabilite a questo livello tutti lavoratori di uno specifico settore coperti dalla contrattazione nazionale di riferimento. T. TREU, *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, IPSOA, Milano, 2013, p. 17, sottolinea il ruolo

decisivo che la contrattazione nazionale ha avuto in particolare per quanto riguarda la previdenza e la sanità integrativa. A livello settoriale è inoltre possibile rintracciare alcune linee guida e indirizzi per la promozione del welfare nella contrattazione di secondo livello.

Il secondo livello, o welfare aziendale territoriale, è il welfare che si sviluppa ad un livello intermedio compreso tra il quello della contrattazione collettiva nazionale e categoriale e la contrattazione (L. PESENTI, *La territorializzazione del welfare: spunti di riflessione*, in V. CESAREO (a cura di), *Welfare Responsabile*, 2017, Ed. Vita e Pensiero, Milano, pp. 201-224), ovvero ad 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. (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.M. 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).

Secondo Pesenti (L. PESENTI, *La territorializzazione del welfare: spunti di riflessione*, in V. CESAREO (a cura di), *Welfare Responsabile*, 2017, Ed. Vita e Pensiero, Milano, pp. 201-224) 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.

Il livello territoriale dovrebbe rappresentare inoltre, secondo diversi autori, anche la dimensione ideale per la diffusione di tali pratiche all'interno delle PMI. T. TREU, *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, Milano, 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'Autore 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, *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti*, T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, Milano, 2016, 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), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, Milano, 2016, p. 104 e ss., fanno notare la rilevanza della contrattazione territoriale affinché il welfare possa essere praticabili anche per le piccole e medie imprese, che potrebbero soffrire della loro scarsa sindacalizzazione e della eterogeneità dei rapporti di lavoro e delle cornici contrattuali che caratterizzano ciascuna realtà aziendale.

Con riferimento alle reti per il welfare aziendale, questo sono oggetto dello studio di L. ARLETTI, *Dal welfare aziendale al welfare territoriale. Fare rete tra imprese per un nuovo modello di welfare*, Working Paper - 2WEL Gli annali - Percorsi di Secondo Welfare - Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, 2018, n. 2 che sottolinea l'intreccio tra queste esperienze e i concetti di territorio e di governance. Le progettualità e l'azione delle reti d'impresa per le politiche di welfare aziendale devono collocarsi all'interno di un programma di sviluppo locale più ampio che parta da una accezione di territorio come bene comune.

Rispetto al tema dello sviluppo del welfare aziendale nelle piccole e medie imprese e la loro partecipazione ad accordi territoriali o di rete F. MAINO, R. RIZZA, *Le piccole e medie imprese incontrano il welfare: nuove opportunità di tutela dei lavoratori e di crescita per l'azienda e il territorio?*, in *Stato e Mercato*, 2018, n. 113, pp. 197 - 224 evidenziano come le principali ricerche in materia non approfondiscano in modo sufficiente l'ambito. Tali soluzioni permetterebbero alle imprese di dimensioni ridotte di superare difficoltà organizzative nell'implementazione di soluzioni di welfare aziendale. Inoltre, la condivisione e la collaborazione di queste esperienze secondo gli autori genera un bene collettivo che favorisce la crescita e lo sviluppo del territorio in quanto da un lato favorisce la competitività delle piccole e medie imprese e la qualità del mercato del lavoro locale mentre dall'altro rafforza la coesione della comunità locale.

Terzo livello è quello aziendale. A questo livello può essere introdotto da un contratto collettivo aziendale oppure può avere natura unilaterale, essere

introdotto tramite un regolamento, oppure essere frutto di un atto volontario dell'imprenditore anche se queste ultime modalità fuoriescono dal campo di applicazione delle relazioni industriali seguendo logiche ben distinte dalla contrattazione. Il livello aziendale frutto di contrattazione negli ultimi anni è cresciuto soprattutto nelle grandi aziende (T. TREU, *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, Milano, 2016, p. 18) ed l'esperienza fatta in alcune di queste aziende pilota ha contribuito a spingere verso l'istituzione di forme di welfare non più frutto di esclusive direzioni aziendali ma concordate: «Gli accordi aziendali in materia si sono moltiplicati e hanno contribuito in modo determinante alla diffusione di buone pratiche. Le ricerche esistenti, confermano che le misure di welfare costituiscono un oggetto crescente della contrattazione di secondo livello».

A. TURSI, *Il "welfare aziendale": profili istituzionali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, p. 230, ricorda anche che il welfare a livello aziendale si incrocia con la contrattazione aziendale (o territoriale) di produttività, dal momento in cui è consentita la possibilità di destinare parte o la totalità del premio di risultato in misure di welfare.

A tal proposito nel contributo di A. MATTEI, *Welfare, contrattazione e scambio: regole e prassi*, in *Diritti, lavori e mercati*, Editoriale Scientifica, Napoli, 2018, n. 1, pp. 59-87 si evidenzia come stia avvenendo un mutamento nel rapporto tra produttività e welfare all'interno della contrattazione. Se prima infatti il welfare aziendale rappresentava solo uno strumento per la produttività (e non il suo fine) più recentemente si configura anche come un effetto della stessa se si considera la possibilità di welfarizzazione del premio di risultato.

Per quanto riguarda il modello di welfare aziendale legato ai premi di risultato M. SQUEGLIA, *La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri d'indagine, prospettive di sviluppo*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2018, n. 4, pp. 805-833 riconosce la necessità di un coordinamento con le tutele del lavoratore verso provvedimenti ritorsivi del datore di lavoro affinché il primo possa contribuire fattivamente, anche in via conflittuale, alle strategie d'investimento e alle performance aziendali. L'autore inoltre sottolinea il ruolo che tale materia ha nel coinvolgimento dei lavoratori tanto da definire come «privilegiato» il rapporto tra welfare aziendale e autonomia collettiva con quest'ultima si candida a essere la «fonte primaria di disciplina del welfare».

Rispetto alla classificazione vista e alle dinamiche dei sistemi di relazioni industriali, risulta essere più articolata e meno arbitraria la ricostruzione di E. PAVOLINI, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE, *Gli ambivalenti processi di trasformazione del welfare in Italia fra Stato, imprese e sindacato* in E. PAVOLINI, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE (a cura di), *Tempi Moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2013. Gli autori individuano sei contesti/livelli di produzione del welfare occupazionale quali la normativa nazionale, la contrattazione categoriale, gli accordi interaziendali, la contrattazione di gruppo, la contrattazione aziendale e le scelte aziendali. Gli autori riconducono poi questi sei contesti a due macro-categorie ovvero quella del welfare contrattuale (in cui fanno rientrare la normativa nazionale e la contrattazione categoriale) e il welfare aziendali (in cui includono le restanti). Tale ricostruzione però non sembra però rispecchiare né le dinamiche reali né gli strumenti di regolazione del welfare utilizzati per ciascun livello

2.6. Un'analisi quantitativa del fenomeno

Nell'ultimo decennio, parallelamente alla diffusione delle misure di welfare nei diversi contesti aziendali, si sono moltiplicate anche le ricerche e le indagini che si sono occupate di studiare e quantificare la diffusione delle misure di welfare aziendale e occupazionale. Questo fenomeno, a causa della sua stessa natura, risulta però difficilmente inquadrabile in schemi predefiniti con la conseguenza che le diverse indagini svolte prendono in considerazione aspetti che, spesso, sono diversi tra di loro giungendo a risultati molto differenti e di difficile comparazione, anche per il fatto che tendenzialmente ogni ricerca compie le rilevazioni, analizza e restituisce i relativi dati quantitativi sulla base della particolare classificazione adottata nell'ambito di quella specifica indagine.

Una altra criticità che emerge da molte ricerche è la tendenziale limitatezza del campione, elemento che non consente pertanto a tali indagini di rappresentare il fenomeno nel suo complesso, ma eventualmente ne può rappresentare solamente degli spaccati, spesso settoriali, territoriali o dimensionali.

In sintesi, dalle tante analisi emerge chiaramente che la dimensione aziendale è uno degli elementi che influenza la diffusione sia qualitativa che quantitativa del welfare, ma non è l'unica variabile perché assumono grande rilevanza anche il settore di appartenenza dell'impresa e la zona geografica in cui questa opera.

Sul fronte delle ragioni dell'adozione di piani di welfare si possono distinguere due diversi filoni di motivazioni che rispecchiano anche i due approcci tipici al tema del welfare aziendale. Il primo approccio guarda al welfare principalmente come leva organizzativa per la gestione del personale rimandando quindi a motivazioni legate all'incremento della performance, alla soddisfazione dei lavoratori, al miglioramento del clima aziendale e all'attrazione di nuovi talenti; il secondo approccio, prettamente economico, si manifesta con la volontà di introdurre tali misure spinti da motivazioni di contenimento del costo del lavoro e di utilizzo dei benefici fiscali. Occorre segnalare però che il primo approccio, in quasi la totalità dei casi è preferito dalle aziende. Le motivazioni e quindi le aspettative delle aziende si tramutano il più delle volte anche nei risultati raggiunti. Con riferimento alla misurazione dei risultati, le diverse indagini stanno affinando sistemi di misurazione che non si basano solamente sulle percezioni dell'azienda ma che prendono in considerazione anche elementi osservabili e misurabili.

Altro aspetto rilevato fa riferimento alla scelta delle misure di welfare da parte di lavoratori e aziende. Sul tema è possibile distinguere due filoni di indagine, il primo considera le preferenze delle parti in base a questionari o manifestazioni di interessi; il secondo invece, grazie ai dati forniti dai provider del welfare consente di analizzare le reali scelte di lavoratori e aziende. I dati, alquanto eterogenei, fanno emergere la presenza di alcune variabili, quali l'età, l'ammontare messo a disposizione e il sesso, che influenzano considerevolmente le scelte dei lavoratori e di altri fattori, quali la dimensione, il CCNL applicato e la presenza di contrattazione aziendale e di premi di risultato che incidono sulle scelte delle imprese.

Infine, le ultime indagini e rapporti, consentono di analizzare altri due aspetti: le fonti di finanziamento delle misure di welfare e il valore medio messo a disposizione dei lavoratori. La rilevazione delle fonti di finanziamento consente di far emergere anche il c.d. "welfare on top", frutto di liberalità aziendali, contenuto il più delle volte in regolamenti aziendali e che non sempre vengono presi in considerazione dalle diverse indagini. La fonte di finanziamento incide, inoltre, anche sulla tipologia di servizio che viene messa a disposizione creando una distinzione tra i servizi frutto di contrattazione nazionale rispetto a quelli frutto di accordi aziendali. Età, contratto collettivo applicato e dimensione aziendale sono, ancora una volta, le dimensioni che influenzano anche l'ammontare del valore di welfare messo a disposizione dei singoli lavoratori.

2.6.1. La diffusione del welfare privato

Una prima indagine cui fare riferimento per delineare la diffusione del welfare in Italia è IRES, UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE, *Welfare contrattuale e aziendale in Italia. Motivazioni, caratteristiche, dilemmi*, Mimeo, 2012. Dalla ricerca emerge che la quasi totalità delle aziende coinvolte (il 95,2%) offre almeno un intervento di welfare e che più di un terzo, circa il 37%, offre almeno quattro diverse tipologie di prestazioni. Tale indagine ha però il limite di non essere pienamente rappresentativa della realtà poiché il campione preso in considerazione è composto da sole 318 aziende di grandi dimensioni, escludendo quindi una buona parte del tessuto produttivo italiano.

Un risultato completamente diverso, anzi opposto, è, invece, quello raccolto da una ricerca finanziata dal CNEL e dal Ministero del lavoro e condotta da AA.VV., *Il welfare aziendale contrattuale in Italia*, Cergas, 2014, pp. 60 e ss. Su un campione di 300 aziende, anche in questo caso, di grandi dimensioni, solamente il 14% delle aziende analizzate presenta almeno un'attività di welfare mentre il restante 86% non risulta essere interessata da questo fenomeno. Questi dati però, a detta degli stessi autori, possono avere «due sfaccettature interpretative differenti: infatti, in alcuni casi può essere vero che le imprese decidano di non offrire alcun tipo di piano benefits, ma in altre situazioni sono la mancanza di comunicazione e trasparenza che non permettono la percezione di questa componente indispensabile per una concezione di imprenditorialità equilibrata e pertanto, anche qualora il piano benefits fosse previsto, si constata che non viene redatto alcun documento aziendale o contrattuale che vada a comprovarne l'esistenza».

Un'ulteriore indagine sulla diffusione del welfare è stata condotta in collaborazione da Confindustria e Percorsi di Secondo Welfare contenuta in G. MALLONE, *Il welfare aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica*, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di) *Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, 2015, pp. 63-65. Tramite la somministrazione di questionari, nei primi mesi del 2015, sono state coinvolte 103 imprese di dimensioni, settori di provenienza e origine territoriale diversa, per un totale di 23.557 lavoratori. Dall'indagine è emerso che in media il 72,8% delle aziende ha introdotto un programma di welfare aziendale anche se tale percentuale varia a seconda della dimensione dell'azienda. Nelle grandi imprese con più di 500 dipendenti, infatti, il welfare aziendale è diffuso nel 90% dei casi, in quelle tra i 150 e 500 dipendenti la percentuale scende all'81% per arrivare al

54% nelle aziende tra i 100 e i 150 dipendenti mentre nelle imprese più piccole, con meno di 100 dipendenti il welfare è presente nel 65% dei casi.

Molto utile alla comprensione della diffusione di queste iniziative è AA.VV., *Rapporto Welfare 2015*, OD&M Consulting, 2015. L'indagine ha coinvolto, nei mesi di marzo e aprile 2015, 112 direttori del personale e più di 300 lavoratori con l'obiettivo di mappare lo sviluppo del welfare aziendale e comprendere gli obiettivi e i risultati ottenuti dalle imprese che hanno introdotto questi piani. Tra le aziende analizzate, il 50% ha affermato di aver attuato un piano di welfare e, tra queste, la metà ha introdotto questi piani del biennio 2014-2015. Secondo l'indagine, si passa dal 69,2% di diffusione nelle grandi imprese al 60% nelle medie per arrivare al 21% delle imprese di piccola dimensione. Sempre dal Rapporto Welfare 2015 emerge che il 30% delle piccole imprese e il 40% delle medie ha intenzione di attuare un piano di welfare nei prossimi due anni.

Queste ultime due indagini consentono di mettere in evidenza il primo fattore che influenza la diffusione del welfare aziendale: la dimensione aziendale.

La dimensione aziendale è una variabile analizzata anche da L. PESENTI (a cura di), *Il futuro del welfare dopo la Legge di Stabilità 2016*, Università Cattolica – AIDP – Welfare Company, 2016, pp. 3 e ss., il quale afferma che «al crescere del numero dei dipendenti e del fatturato cresce la propensione al welfare», anche se tale affermazione non è supportata dai relativi dati percentuali. In termini generali, la ricerca, effettuata nei mesi di aprile e maggio 2017, su un campione di 326 soggetti aderenti all'associazione AIDP, afferma che «circa il 67% delle imprese intervistate prevede al proprio interno almeno un benefit di welfare». Dalla ricerca si evince, inoltre, che questa percentuale è in forte crescita, infatti, nonostante circa il 60% delle aziende presenta interventi introdotti da oltre tre anni, il 18,4% del campione ha introdotto misure di welfare negli ultimi 12 mesi. Anche per il futuro le prospettive sono positive in quanto «il 41% del campione è già al lavoro per introdurre un Piano nuovo o ampliare quello esistente, mentre un ulteriore 27% ha intenzione di lavorarci» anche se bisogna rilevare che «quasi la metà di chi oggi non è attivo sul tema welfare [circa il 16%, ndr] non pensa di intervenire neppure in futuro».

La dimensione aziendale è quindi uno dei fattori, ma non l'unico, determinante per lo sviluppo dei piani di welfare aziendale anche se, AA.VV., *Lo stato del welfare aziendale in Italia*, Ricerca Doxa-Edenred, 2016, pp. 25 e ss., ipotizza un cambiamento di rotta. La ricerca, infatti, da un lato è in linea con i dati fin qui illustrati affermando che il welfare è diffuso nell'89% delle aziende con un picco del 93% per le aziende di grandi dimensioni, dall'altro sostiene che «il

welfare aziendale non è più appannaggio esclusivo delle grandi aziende sopra i 250 dipendenti, ma coinvolge sempre di più la piccola e media impresa italiana. Cresce la consapevolezza dell'utilità del welfare aziendale anche nelle PMI, che rappresentano la componente produttiva più diffusa nel nostro Paese. Il 78%, infatti, lo considera un'opportunità, il 15% non si esprime e solo il 7% non lo reputa utile». A conclusioni simili giunge anche L. PESENTI, (a cura di) *Il mercato dei provider in Italia*, Altis, 2019, pp. 19 e ss. il quale ha condotto un'indagine sui diversi provider erogatori di servizi di welfare e dal quale è emerso che, tra le aziende servite il 51% ha più di 100 dipendenti, il 16,9% è composto da aziende medio-piccole tra 50 e 99 addetti mentre le aziende di piccole dimensioni coprono ben il 32,1%. Il dato sembra porre in evidenza la rilevante presenza delle imprese di piccole dimensioni. Tuttavia, come fa notare anche l'autore, occorre considerare la numerosità complessiva in Italia delle imprese di grande dimensione e di quelle di piccola dimensione. Infatti, se per le imprese di medio grande dimensione, i provider intercettano quasi l'80% delle aziende con oltre 100 addetti, le piccole imprese intercettate dai provider corrispondono solamente allo 0,14% di tutte le imprese di pari dimensioni presenti in Italia. L'autore giunge alla conclusione che «si conferma dunque un mercato prevalentemente presente nelle imprese di medio-grandi dimensioni». Simili considerazioni vengono svolte anche in AA. VV., *Osservatorio welfare*, Easy Welfare, Edizione 2019. L'indagine, infatti, mostra che nonostante le aziende con meno di 50 dipendenti siano il cluster più numeroso rappresentando il 23% delle aziende analizzate, se si confronta questo dato con la composizione del tessuto industriale italiano che è costituito per il 98,3% da imprese di piccole dimensioni, si può concludere che «tutt'oggi l'adozione di misure di welfare aziendale tramite flexible benefit sia una strada percorsa principalmente da medie e grandi imprese».

Ulteriori dati vengono forniti da D. MARINI, *Il welfare aziendale come valore – Gli orientamenti dei lavoratori e delle imprese*, Community Media Research – Federmeccanica, 2017, pp. 8 e ss., la quale afferma che: «Se sommiamo l'insieme delle diverse iniziative di welfare otteniamo che in poco più delle metà delle imprese italiane (54,2%) è presente almeno una possibilità fra quelle elencate». La ricerca evidenzia inoltre che: «Sono in particolare due le dimensioni che differenziano fortemente il campione di lavoratori interpellati e definiscono le diverse opportunità: essere occupato in un'azienda metalmeccanica (63,4%) e di grandi dimensioni (84,0%, oltre 250 addetti). Soprattutto quest'ultima variabile marca la diversità di condizione per i lavoratori. Com'era facile attendere, le iniziative di welfare sono in diretta correlazione all'ampiezza dell'azienda. Così, poco meno della metà (45,5%) dei lavoratori delle microimprese (fino a 9 addetti) conosce simili integrazioni, mentre si assiste a una progressione continua che

giunge ai quattro quinti (84,0%) delle aziende più strutturate (oltre 250 addetti)». Questa ricerca, quindi, oltre confermare la rilevanza della variabile dimensionale, pone l'accento anche su un'altra dimensione, il settore di appartenenza.

Le indagini e le ricerche prese in considerazione hanno utilizzato come strumento di ricerca le interviste e le surveys rivolte direttamente ai dipendenti o alle aziende oppure, nel caso di AA.VV., *Il welfare aziendale contrattuale in Italia*, Cergas, 2014, pp. 62 e ss., le informazioni utilizzate sono state quelle rese pubbliche direttamente dall'azienda. Diverso, invece, è l'approccio che utilizza come punto di partenza i contratti che sono stati stipulati dall'azienda.

Questa metodologia viene utilizzata in ISTAT, *Rapporto annuale 2015 – La situazione del Paese*, 2015, pp. 172 e ss., viene analizzata la diffusione del welfare partendo dalla contrattazione collettiva e da questa emerge che il welfare interessa in media il 38% dei contratti integrativi con un picco del 57% per le aziende con oltre 500 dipendenti. La stessa tenenza, anche se con percentuali inferiori, è confermata da F. MAZZOLARI, G. MORLEO, *Indagine Confindustria sul lavoro del 2018*, Centro Studi Confindustria, Numero 05/18, 2018 i quali affermano che «l'opzione [di conversione del premio di risultato in welfare, n.d.r.] è più diffusa al crescere della dimensione aziendale: nell'industria in senso stretto è prevista dal 9,6% dei contratti in imprese fino a 15 dipendenti, dal 18,7% in quelle con 16-99 addetti e dal 30,5% in quelle con 100 addetti e più». M. DE COLLE, P. FELTRIN, *Che me ne viene? il welfare aziendale visto dai lavoratori*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, pp. 220-221, rapporta questi dati al mondo delle imprese e non solo alle imprese interessate dalla contrattazione, e afferma che il welfare aziendale di natura contrattuale è presente almeno nell'8% delle imprese con più di 10 dipendenti e in circa il 40% delle imprese con oltre 500 dipendenti.

Interessanti indicazioni sulla crescita del fenomeno all'interno della contrattazione collettiva arrivano dall'Osservatorio Contrattuale OCSEL. Un primo studio, R. BENAGLIA, A.R. MUNNO, S. SPILLER (a cura di), *Caratteristiche e Tendenze della Contrattazione di 2° livello*, Osservatorio della Cisl sulla contrattazione di secondo livello (OCSEL), 2017, pp. 35 e ss., ha analizzato e studiato 7.245 accordi integrativi e di rinnovo aziendali sottoscritti, a livello di gruppo, azienda, stabilimento o reparto e accordi territoriali, nonché di filiera e di settore dal 2009 al 2016. Da questa analisi emerge che il Welfare Integrativo è la materia trattata con più frequenza all'interno di questi contratti, dopo la "gestione delle crisi aziendali" e il "salario". «I dati OCSEL dal 2013 al 2016 mostrano la continua crescita percentuali degli accordi sul tema del welfare aziendale. Infatti,

dal 2013 (quando solo l'8% degli accordi prevedono la materia welfare) gli accordi su tale argomento subiscono una forte pressione verso l'alto raddoppiandosi tra il 2014 (10%) e il 2015 (22%) per poi stabilizzarsi nel 2016 attorno al 19%». Tali dati sono poi stati rivisti al rialzo dallo stesso gruppo di lavoro nel corso del 2018 attraverso la redazione di un nuovo rapporto che analizza 2.196 accordi totali di cui 1.238 sottoscritti nel 2016 e 958 nel 2017. All'interno di L. SBARRA, R. BENAGLIA, A.R. MUNNO, S. SPILLER (a cura di), *Una contrattazione aziendale sempre più plurale e nuova – 4° rapporto OCSEL sulla contrattazione decentrata 2016/2017*, Osservatorio della Cisl sulla contrattazione di secondo livello (OCSEL), 2018, pp. 43 e ss. si afferma, infatti, che «se nel 2014-15 il 18% degli accordi prevedeva interventi sul welfare nel 2017 tale percentuale è salita al 32%» disegnando così un nuovo assetto contrattuale in cui il welfare contrattuale e la bilateralità «hanno acquisito progressivamente notevole centralità tanto da poter essere considerati il fatto nuovo più significativo in materia di contrattazione negli ultimi anni».

Anche un'altra sigla sindacale, la CGIL, in collaborazione con la Fondazione Giuseppe Di Vittorio, ha realizzato un rapporto che analizza le dinamiche della contrattazione di secondo livello analizzando per l'occasione 1.700 contratti stipulati nel triennio 2015-2017, di cui 1.452 firmati a livello aziendale e i rimanenti 234 a livello territoriale. Anche da tale rapporto (N. BRACHINI, B. DE SARIO, S. LEONARDI (a cura di), *Primo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, CGIL – Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2019, pp. 67 e ss.) si evince una crescita della diffusione del welfare nelle dinamiche della contrattazione. Nel 2015 le misure di “welfare integrativo” erano diffuse nel 22,8% dei contratti, nel 2016 nel 26,4% mentre nel 2017 nel 27,2%. Per “welfare integrativo” il rapporto intende raggruppare sia le misure che vengono definite di “welfare contrattuale”, ossia la previdenza e la sanità integrativa, sia il “welfare aziendale” nel quale gli autori fanno rientrare l'istruzione e servizi educativi, le prestazioni sociali e assistenziali, servizi per la cultura e ricreazione, servizi di supporto, altre forme assicurative, carte acquisto, buoni pasto, servizi di trasporti collettivi e individuali, mensa, credito, prestiti e anticipo TFR, la verifica e monitoraggio bisogni e il conto/portafoglio welfare. Tali due voci, seppur dettagliate, non prendono però in considerazione tutte le altre misure relative alla conciliazione vita-lavoro o alla gestione del tempo. Tali «misure e istituti volti alla tutela di maternità, paternità e categorie specifiche (disabili, malattie croniche, infanzia) attraverso strumenti quali permessi retribuiti e non, congedi e aspettative, sono maggiormente presenti negli accordi che prevedono anche welfare» e quindi, se si vuole ricomprendere anche queste misure, secondo i dati dello stesso rapporto, è necessario incrementare le percentuali di diffusione del welfare precedentemente illustrate di

circa 5-6,3% (N. BRACHINI, B. DE SARIO, S. LEONARDI (a cura di), *Primo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, CGIL – Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2019, p. 72). La stessa ricerca mette poi in evidenza la crescita del welfare all'aumentare della dimensione aziendale. Con riferimento ai soli accordi aziendali, il "welfare integrativo" è presente nel 28,6% delle piccole imprese (meno di 49 addetti), nel 33,3% delle medie imprese (50-249 addetti), nel 40,7% delle imprese con un numero di dipendenti tra 250 e 999 e, infine, nel 47,8% delle grandi imprese con più di 1.000 addetti.

Sempre con riferimento al welfare introdotto dalla contrattazione collettiva CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2017*, Rapporto n° 02/2018, pp. 16 e ss. analizza la percentuale di contratti nazionali e aziendali che contengono misure di welfare distinguendo, per questa ultima dimensione, la situazione presente dapprima sull'intero territorio nazionale e, in seguito, tra le aziende associate al sistema Assolombarda. Con riferimento alla contrattazione nazionale, dall'analisi dei 65 CCNL più diffusi è possibile affermare che «al momento il welfare si manifesta nei contratti nazionali quasi esclusivamente in due forme, quella della previdenza complementare e dell'assistenza sanitaria integrativa. Almeno uno dei due istituti è presente nell'85% dei principali contratti». Con riferimento alla contrattazione aziendale CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2018*, Rapporto n° 06/2019, pp. 9-10, afferma che il 61,8% degli accordi stipulati nel territorio di Milano, Monza Brianza e Lodi nel triennio 2016-2018 presenta misure di welfare. Disaggregando il dato per i settori emerge che il settore chimico-farmaceutico, con il 64,3% di presenza del welfare, è ben oltre la media mentre risultato al di sotto della media il settore metalmeccanico con il 55,6% e il settore alimentare con il 52,9%. Tutti gli altri settori, considerati congiuntamente, presentano una diffusione pari al 77,3%. Relativamente alle aziende metalmeccaniche bisogna prendere in considerazione quanto affermato da FEDERMECCANICA, *Indagine sul lavoro nell'industria Metalmeccanica - dati anno 2016* secondo cui tra le sole aziende metalmeccaniche, la percentuale di aziende che hanno sottoscritto un premio di risultato nel corso del 2016 prevedendo la facoltà di conversione in welfare è pari al 30,8%. Il dato sembra suggerire un minor ricorso alla conversione in questo specifico settore ma, prima di giungere a tale errata conclusione, bisogna considerare che il dato raccolto da Federmeccanica si riferisce al solo anno 2016 e che, a livello nazionale, durante lo stesso arco temporale la percentuale di accordi che prevedevano la conversione in welfare era inferiore al 20%.

I dati fin qui raccolti ed elencati hanno utilizzato come base, i contratti firmati dalle controparti datoriali e sindacali senza considerare in questo modo le eventuali iniziative di welfare aziendale adottate da imprese che non hanno stipulato o depositato accordi di produttività ai fini della detassazione. Questa criticità viene parzialmente superata da F. MAZZOLARI, G. MORLEO, *Indagine Confindustria sul lavoro del 2018*, Centro Studi Confindustria, Numero 05/18, 2018. L'indagine afferma infatti che il 21,3% delle aziende associate a Confindustria stipulano accordi aziendali per l'erogazione di premi variabili collettivi. Tra di queste, il 15,8% dei contratti da loro stipulati prevedono la possibilità che il premio sia convertito in welfare. Unendo i due dati, è possibile dedurre che le imprese che prevedono la possibilità di convertire il premio di risultato in welfare è circa il 3,4% del totale delle imprese associate a Confindustria, un dato ben inferiore rispetto a quello ottenibile prendendo in considerazione unicamente le aziende che hanno stipulato contratti aziendali. Una percentuale leggermente inferiore di accordi che prevedono la convertibilità del premio viene rintracciata da N. BRACHINI, B. DE SARIO, S. LEONARDI (a cura di), *Primo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, CGIL – Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2019, pp. 41 e ss. secondo cui gli accordi di secondo livello che prevedono tale possibilità sono l'11,4% del totale degli accordi censiti tra il 2015 e il 2017, nonostante il 30,1% di tali accordi prevedesse la possibilità di detassare il premio di risultato (fatto 100 il totale degli accordi sul premio di risultato, il 75% di essi fa riferimento alla detassazione ma solo il 28% prevede la possibilità di convertire). Se invece si considerano i singoli anni, il rapporto afferma che negli accordi firmati nel 2016 la clausola di convertibilità era presente nel 12,5% degli accordi per poi salire al 14,1% negli accordi del 2017. A questi dati bisogna aggiungere il fatto che non tutti i lavoratori sfruttano la facoltà di convertire il proprio premio di risultato in welfare. Secondo quanto afferma AA.VV., *Osservatorio welfare, Easy Welfare*, Edizione 2019, p. 64, «circa il 25% dei beneficiari di PdR ha scelto di convertire parte o totalità del premio in quota welfare spendibile in beni e servizi a portale; l'8% circa ha espressamente scelto invece di non convertire il proprio premio in beni e servizi welfare, ovvero di liquidare le somme premiali in busta paga con tassazione agevolata al 10%; il restante 67% non si è espresso in merito alla conversione, comportando anche in questo caso la liquidazione del premio in busta paga con tassazione agevolata».

Laddove, invece, si considerano anche le erogazioni di servizi di welfare risultati anche da modalità diverse rispetto alla conversione dei premi, F. MAZZOLARI, G. MORLEO, *Indagine Confindustria sul lavoro del 2018*, Centro Studi Confindustria, Numero 05/18, 2018 affermano che «il 57,6% delle imprese associate a Confindustria eroga uno o più servizi di welfare ai propri dipendenti

non dirigenti. Anche la diffusione del welfare è più elevata nell'industria e nelle imprese grandi».

Dall'analisi della diffusione delle misure di welfare emerge chiaramente che la dimensione aziendale è uno degli elementi che influenza la diffusione sia qualitativa che quantitativa del welfare, ma non è l'unica variabile perché assumono grande rilevanza anche il settore di appartenenza dell'impresa e la zona geografica in cui questa opera.

Per quanto riguarda la disparità relativa al settore di appartenenza si può far riferimento ad ISTAT, *Rapporto annuale 2015 – La situazione del Paese*, 2015, pp. 172 e ss., che ha condotto un'indagine sul clima di fiducia delle imprese manifatturiere, dei servizi di mercato e del commercio al dettaglio. L'indagine fa riferimento all'offerta dei “servizi di prossimità” come asili nido, servizi sociali, di assistenza, ricreativi e fa emerge la presenza di una forte disparità nell'offerta dei servizi di welfare aziendale messi a disposizione tra i diversi settori analizzati. La diffusione più elevata si trova nel settore dei servizi con il 30,7% seguito dalla manifattura con il 17,6%, dal commercio con il 4,2% e infine dalla distribuzione tradizionale con l'1,6%. È possibile riscontrare delle differenze anche all'interno dello stesso macro-settore, infatti, se consideriamo il settore dei servizi nell'ambito dell'informazione e comunicazione il welfare è presente nel 50,8% dei casi, nei servizi alle imprese la percentuale scende al 23,2% e per i servizi turistici si arriva fino al 9,1%.

Anche AA.VV., *Il welfare aziendale contrattuale in Italia*, Cergas, 2014, pp. 63 e ss., sembra confermare il primato del settore dei servizi anche se ritiene meno rilevanti le differenze esistenti. Afferma infatti: «è il settore dei servizi che presenta la maggioranza delle iniziative di welfare aziendale nel nostro campione, seguito dal settore alimentare, meccanico e dei trasporti, anche se poche sono le differenze settoriali emerse dall'analisi».

Pur sottolineando la presenza di un divario tra i diversi settori, G. MALLONE, *Il welfare aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica*, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Secondo Rapporto sul Secondo Welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, 2015, p. 61, e R. BENAGLIA, A.R. MUNNO, S. SPILLER (a cura di), *Caratteristiche e Tendenze della Contrattazione di 2° livello, Osservatorio della Cisl sulla contrattazione di 2° livello (OCSEL)*, 2016, pp. 36 e ss., non concordano su quale sia il settore più attivo. La prima, infatti, afferma che: «è interessante notare che la presenza del welfare aziendale sembra variare tra i settori. Per esempio, il 100% delle imprese chimiche e

farmaceutiche presenti dichiara di avere un piano welfare. La percentuale è alta anche nei settori tessile, della distribuzione e dei servizi, mentre si abbassa leggermente nel metalmeccanico e ancora nella carta e nell'edilizia». La seconda, invece, ribadisce che «i settori maggiormente coinvolti nella regolamentazione del Welfare, negli ultimi due anni [2014-2015 n.d.r.], sono il settore il settore Metalmeccanico (28%), Chimico con il 20%, Edilizia (15%), il settore Tessili-Abbigliamento (8%), Aziende di Servizi (7%), Alimentaristi-Agroindustria (6%) e il Commercio (5%). A seguire in percentuali minori, tutti gli altri settori».

Anche D. MARINI, *Il welfare aziendale come valore – Gli orientamenti dei lavoratori e delle imprese*, Community Media Research – Federmeccanica, 2017, pp. 8 e ss., afferma la maggiore diffusione di misure di welfare nel settore della meccanica, identificando l'appartenenza a questo settore come una delle variabili rilevanti per l'analisi della diffusione del welfare.

Alcune ricerche non si soffermano sul settore merceologico ma prendono in considerazione il settore economico cui appartengono le imprese analizzate. In AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2019*, Generali, pp. 24 e ss. si evince una maggiore diffusione del welfare tra le imprese industriali (24,7% delle aziende sono considerate molto attive e il 52,3% attive) rispetto a quelle del commercio e dei servizi (18,2% delle aziende sono molto attive e 46,3% sono attive) anche se, secondo la ricerca, il Terzo settore è quello più attivo con il 39,1% di imprese molto attive e il 66,5% di imprese attive.

Sempre riferendosi al settore merceologico, L. SBARRA, R. BENAGLIA, A.R. MUNNO, S. SPILLER (a cura di), *Una contrattazione aziendale sempre più plurale e nuova – 4° rapporto OCSEL sulla contrattazione decentrata 2016/2017*, Osservatorio Cisl sulla contrattazione di 2° livello (OCSEL), 2018, pp. 43 e ss. analizzando gli accordi del biennio 2016-2017 riscontrano che, seppur il valore più elevato si osserva nel settore manifatturiero con il 62% della diffusione, altri settori come i Servizi e il settore Terziario hanno osservato un incremento considerevole passando rispettivamente dal 7% e dal 5% del biennio 2014-2015 al 25% e 9% del biennio 2016-2017. Della stessa opinione è anche L. PESENTI, (a cura di) *Il mercato dei provider in Italia*, Altis, 2019, p. 18 secondo il quale tra le 19.090 aziende servite dagli intervistati, il 45,9% appartiene al settore industria, il 22,1% ai servizi e il 19,3% al commercio. Seguono con il 9,6% il settore delle costruzioni e, con il 3,1% il settore agricolo.

La rilevanza del settore manifatturiero (all'interno del quale rientrano le aziende con attività, da codice ATECO, dalla fabbricazione di computer ed

apparecchiatura elettronica alla produzione in metallo, fabbricazione di autoveicoli, prodotti chimici, farmaceutici e tessili) è ribadito anche da AA.VV., *Osservatorio welfare*, Easy Welfare, Edizione 2019, p. 33 e da N. BRACHINI, B. DE SARIO, S. LEONARDI (a cura di), *Primo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, CGIL – Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2019, p. 69. Il primo osservatorio afferma che, la manifattura e industria sono il principale settore coinvolto in iniziative di welfare aziendale, confermando i dati osservati nel precedente rapporto (AA. VV., *Osservatorio welfare - Un'istanza del benessere aziendale*, Easy Welfare, Edizione 2018, p. 32). Nel corso del 2017, infatti, la percentuale di aziende dell'industria e della manifattura rappresentavano il 43% del campione complessivo e nel 2018 la percentuale scende leggermente fermandosi al 41,8%. Le altre aziende che hanno adottato un portale per l'erogazione dei flexible benefit appartengono nel 11,2% dei casi al settore del commercio, nell'8,6% a servizi finanziari o software, media, digitale e telecomunicazioni, nell'8,1% a società di consulenza e servizi alle aziende e, a seguire, con percentuali inferiori al 5% a tutti gli altri settori. Anche per il secondo la manifattura si colloca al primo posto (26,1% di accordi contenenti misure di "welfare aziendale" e 13,2% di "welfare contrattuale") seguito dal terziario (18,8% di accordi contenenti misure di "welfare aziendale" e 11,9% di "welfare contrattuale") e dai servizi (11,2% di accordi contenenti misure di "welfare aziendale" e 7,5% di "welfare contrattuale").

Relativamente alle differenze territoriali in AA.VV., *Il welfare aziendale contrattuale in Italia*, Cergas, 2014, pp. 59 e ss., si sottolinea la forte discrepanza esistente in base alla collocazione geografica, gli autori affermano infatti che: «l'83% delle imprese per le quali è stata rilevata attività di welfare si situano geograficamente al nord della penisola, il 17% al centro e nessuna al sud e sulle isole. Sebbene non ci siano gli elementi per fornire una spiegazione all'assenza di misure di welfare nelle regioni del Sud Italia e comunque alla sua limitatezza nelle regioni del Centro, questo risultato appare perfettamente in linea con precedenti studi, che evidenziano una sostanziale discrepanza tra il Centro-Nord e il resto del paese».

La distinzione tra nord e sud, anche se in maniera meno marcata si evince anche in N. BRACHINI, B. DE SARIO, S. LEONARDI (a cura di), *Primo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, CGIL – Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2019, p. 70. Con riferimento al solo "welfare aziendale" si evidenzia un gap di oltre 9 punti percentuali tra nord (22,2%) e sud e isole (13,1%).

La medesima situazione, come risultata da Aa.Vv., *Welfare Index PMI – Rapporto 2017*, Generali, pp. 40 e ss., è presente anche nelle PMI dove, ad eccezione delle iniziative per la sicurezza e la prevenzione degli incidenti e delle pari opportunità e sostegno ai genitori che sono più sviluppate al Sud, tutte le altre iniziative di welfare aziendale sono più diffuse nel nord Italia, anche se con differenze che, in diversi casi, sono poco rilevanti. L'aggiornamento della ricerca condotta dal gruppo Generali, realizzata nel corso del 2018 (Aa.Vv., *Welfare Index PMI – Rapporto 2018*, Generali, p.22) conferma una analoga tendenza evidenziando la presenza di differenze trascurabili e che superano i 2 punti percentuali solo per alcune aree quali la previdenza integrativa (27,5% al nord e 21,8% al sud), la sanità integrativa (38,7% al nord e 30,5% al sud), formazione dei dipendenti (39,4% contro 36,6%) e sicurezza e prevenzione degli incidenti (43% contro 40,4%). A livello generale Aa.Vv., *Welfare Index PMI – Rapporto 2019*, Generali, pp. 84 e ss. afferma che «le PMI del Nord Italia si confermano mediamente più intraprendenti: la percentuale di PMI con almeno una iniziativa aggiuntiva rispetto a quelle previste dai CCNL tocca il 71,7% nel Nord-Est, per scendere al 61,7% nel Sud Italia e al 60,4% nel Centro. Anche la propensione a sostenere costi aggiuntivi per il welfare aziendale segue una dinamica simile, dal 46,5% nel Nord-Ovest al 37,9% nel Sud e al 35,2% nel Centro». Anche nei prossimi anni tale gap non sembra destinato a ridursi in quanto il numero di aziende che sono intenzionate ad accrescere il welfare aziendali nei prossimi 3-5 anni è del 51,9% nel nord ovest, del 46,6% nel nord est, del 43% nel centro e del 47,8% al sud e nelle isole.

2.6.2. Le motivazioni e gli obiettivi del welfare privato

Comprese le dimensioni e lo sviluppo del welfare, risulta utile comprendere quali siano le motivazioni che spingono le aziende ad attivare un piano di welfare.

Secondo G. MALLONE, *Il welfare aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica*, in F. MAINO; M. FERRERA (a cura di) *Secondo Rapporto sul Secondo Welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, 2015, pp. 63-65, le due motivazioni principali riguardano il miglioramento del clima aziendale e della soddisfazione dei collaboratori da un lato (67%) e il miglioramento delle performance dell'impresa dall'altro (49%). Entrambe queste motivazioni vanno nella direzione di valorizzare le proprie risorse umane, considerandole i principali stakeholder aziendali sul cui sviluppo è basato il successo di tutta l'organizzazione. Per fare ciò, si fa leva sulla spinta motivazionale di ogni dipendente che, sentendosi coinvolto è più propenso a dare

il proprio contributo aumentando inevitabilmente sia la performance dell'azienda sia la sua soddisfazione personale. Rilevante è anche la dimensione culturale, infatti, il 35% degli intervistati afferma che il welfare è parte integrante della tradizione dell'azienda e quindi è necessario continuare a gestire le risorse umane in questo modo. Non sembrano essere obiettivi rilevati per l'introduzione del welfare aziendale la possibilità di poter fruire dei benefici fiscali (27%) o di contenere il costo del lavoro (21%).

Comprese le dimensioni e lo sviluppo del welfare, risulta utile comprendere quali siano le motivazioni che spingono le aziende ad attivare un piano di welfare.

Per analizzare questo aspetto, alcune indagini si limitano ad affermare che «è indubbio, come molte volte indicato negli stessi accordi, che a tale crescita hanno contribuito in modo significativo i vantaggi fiscali e contributivi» (L. SBARRA, R. BENAGLIA, A.R. MUNNO, S. SPILLER (a cura di), *Una contrattazione aziendale sempre più plurale e nuova – 4° rapporto OCSEL sulla contrattazione decentrata 2016/2017*, Osservatorio della Cisl sulla contrattazione di 2° livello (OCSEL), 2018, p. 43) mentre altre ricerche vanno più nel dettaglio di quelle che sono le reali motivazioni di fondo.

Secondo G. MALLONE, *Il welfare aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica*”, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, 2015, pp. 63-65, le due motivazioni principali riguardano il miglioramento del clima aziendale e della soddisfazione dei collaboratori da un lato (67%) e il miglioramento delle performance dell'impresa dall'altro (49%). Entrambe queste motivazioni vanno nella direzione di valorizzare le proprie risorse umane, considerandole i principali stakeholder aziendali sul cui sviluppo è basato il successo di tutta l'organizzazione. Per fare ciò, si fa leva sulla spinta motivazionale di ogni dipendente che, sentendosi coinvolto è più propenso a dare il proprio contributo aumentando inevitabilmente sia la performance dell'azienda sia la sua soddisfazione personale. Rilevante è anche la dimensione culturale, infatti, il 35% degli intervistati afferma che il welfare è parte integrante della tradizione dell'azienda e quindi è necessario continuare a gestire le risorse umane in questo modo. Non sembrano essere obiettivi rilevanti per l'introduzione del welfare aziendale la possibilità di poter fruire dei benefici fiscali (27%) o di contenere il costo del lavoro (21%).

Anche in L. PESENTI (a cura di), *Il futuro del welfare dopo la Legge di Stabilità 2016*, Università Cattolica – AIDP – Welfare Company, 2016, p. 2, le agevolazioni fiscali e le riduzioni fiscali, seppur rappresentano una delle

motivazioni nel 70,69% dei casi, non sembrano costituire il motivo preponderante per spiegare l'attivazione di un piano di welfare in quanto, ben l'81% delle aziende sostiene che la principale motivazione è il miglioramento del clima e la riduzione della conflittualità. Altra motivazione, sostenuta dal 62,7% delle aziende, è l'attrazione di nuovi talenti.

La soddisfazione dei lavoratori, un migliore clima aziendale e il miglioramento delle performance sono alcuni degli obiettivi più importanti che emergono in AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2017*, Generali, pp.45 e ss., AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2018*, Generali, pp.34 e ss. AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2019*, Generali, pp.28 e ss. Secondo la ricerca condotta nel 2017, infatti, «L'obiettivo principale che induce le imprese ad attuare iniziative di welfare aziendale è migliorare la soddisfazione dei lavoratori e il clima interno. Nella maggior parte dei settori produttivi e in tutte le classi dimensionali questo obiettivo è considerato prioritario da più del 50% delle imprese. [...] Il 66% delle imprese sono focalizzate su obiettivi di gestione del personale: migliorare la soddisfazione e il clima (50,7%) e fidelizzare i lavoratori (16%). Gli obiettivi di carattere economico-gestionale sono considerati prioritari per le politiche di welfare aziendale dal 20% delle imprese: incentivare la produttività del lavoro (16,6%) e contenere il costo del lavoro grazie ai vantaggi fiscali (3,6%). Solo le imprese dell'industria danno importanza molto maggiore (28,8%) all'obiettivo di incrementare la produttività. Le interviste ci hanno permesso di comprendere meglio il significato della apparente sottovalutazione di questo obiettivo. In realtà gli imprenditori ritengono che il welfare aziendale abbia un impatto non immediato sulla produttività aziendale e si attendono risultati nel lungo termine più che nel breve. Gli incentivi fiscali non sono considerati lo scopo per cui attivare le iniziative di welfare, ma sono certamente decisivi per renderle fattibili. Gli obiettivi di comunicazione legati alla responsabilità dell'impresa sono considerati in una posizione secondaria: migliorare l'immagine e la reputazione aziendale (9,2%)». Nel corso del 2018 e del 2019 il miglioramento della soddisfazione dei lavoratori e del clima aziendale hanno mantenuto il primato in questa classifica anche se hanno ridotto la loro importanza passando dal 50,7% del 2017 al 42,1% nel 2018 e al 41,9% nel 2019. Una netta distinzione rispetto al 2017 è costituita dall'importanza che viene data al secondo obiettivo, l'incentivazione della produttività del lavoro. Tale obiettivo sta assumendo una rilevanza sempre maggiore nel corso degli anni passando dal 16,6% del 2017 al 29,2% del 2018 per arrivare, nella ricerca condotta nel 2019 al 31,2%. Questo interesse verso la produttività e la performance dei lavoratori è rilevante in particolare per il settore dell'industria, dell'artigianato e dell'industria e, volgendo

lo sguardo alla variabile dimensionale, riscuote maggiore successo tra le micro e le piccole imprese fino a 50 dipendenti.

Risultati simili sono stati trovati anche da IRES, UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE, *Welfare contrattuale e aziendale in Italia. Motivazioni, caratteristiche, dilemmi*, Mimeo, 2012 e dalla ricerca condotta da A.T. Kearney per Sodexo Benefit&Rewards nel corso del 2017. Secondo la prima indagine uno degli obiettivi principali delle aziende è la volontà di migliorare il clima aziendale e il rapporto fra impresa e lavoratori, per rafforzare la collaborazione e favorire la fidelizzazione dei dipendenti. La seconda indagine ha rilevato invece che il primo obiettivo delle aziende è la *customer retention* (76%), poi l'attrazione ai clienti (71%) e infine l'*engagement* (54%), per creare legami forti con i propri collaboratori. Inoltre, emerge che per il 62% delle aziende l'attuazione di piani welfare permette di migliorare l'atmosfera sul luogo di lavoro, che si traduce in miglioramento su produttività e *reputation* aziendale. L'attuazione di piani di welfare, inoltre, rappresenta per i datori di lavoro (52%) un mezzo di attrazione per i talenti, mentre per il 48% dei datori è anche uno strumento per la diminuzione del turnover, il coinvolgimento delle risorse (47%), la diminuzione dell'assenteismo (39%) e l'aumento della capacità di spesa per il Paese (32%).

AA.VV., *Rapporto Welfare 2015*, OD&M Consulting, 2015 e nel delineare gli obiettivi, prende in considerazione sia il punto di vista delle aziende sia il punto di vista dei lavoratori. Per quanto riguarda il lato azienda, afferma che: «l'82% delle aziende coinvolte nell'indagine ha scelto il welfare come nuova strategia aziendale. Con quali obiettivi? Per il 58% delle aziende è un modo per aumentare la performance attraverso una nuova spinta motivazionale, mentre il 49% segnala la volontà di “prendersi cura” delle proprie persone. Seguono poi la spinta “esterna” in termini di reputazione aziendale e quella “interna” derivante dai rappresentanti dei lavoratori, per concludere con la necessità di contenere i costi, dichiarata dal 34,5% delle aziende».

L'indagine, però, non si limita a comprendere quali siano le motivazioni delle aziende ma indaga anche sulla percezione che i lavoratori hanno relativamente alle motivazioni che hanno spinto i loro datori di lavoro ad introdurre il welfare aziendale. I risultati sorprendono, infatti, nel 49,6% delle risposte, la motivazione rilevata è «il contenimento dei costi» facendo così emergere una forte diffidenza da parte dei lavoratori verso l'operato dell'azienda.

Questo ultimo dato, però, non trova riscontro all'interno delle altre ricerche che hanno interpellato i lavoratori. In D. MARINI, *Il welfare aziendale come*

valore, Community Media Research – Federmeccanica, 2017, pp. 8 e ss., si afferma infatti che «per i lavoratori, i sistemi di welfare non servono a finalità meramente economiche o per realizzare esclusivamente dei risparmi di costo (41,8%). Bensì, sono interpretati come strumenti per un benessere più generale dei lavoratori (50,6%), per una migliore produttività (49,8%) e competitività dell'impresa (50,0%)». Produttività del lavoro (17%) e miglioramento del clima aziendale (47,3%) sono anche due delle motivazioni riscontrate da AA.VV., *Primo rapporto Censis - Eudaimon sul welfare aziendale*, Fondazione Censis, 2018, per mezzo di un'indagine condotta su 1.000 lavoratori e un totale di 2.000 cittadini. Da un'analisi più di dettaglio di tali risposte è possibile osservare come i giudizi positivi nei confronti del welfare e delle sue finalità sopra descritte, aumentano all'aumentare della condizione professionale. Se si prende in considerazione, ad esempio, il miglioramento del clima aziendale, è stato espresso un giudizio positivo dal 52,5% dei dirigenti, quadri e direttivi intervistati, dal 49,2% degli intermedi (impiegati, insegnanti, tecnici specializzati, ecc.) e dal 37,1% dei lavoratori con mansioni esecutive (operaio, bidello, commesso, ecc.), categoria quest'ultima che nel 37,6% dei casi attribuisce un giudizio negativo al welfare preferendone il corrispettivo valore monetario.

Anche secondo R. CICCIOMESSERE, *I Childcare Vouchers nel Regno Unito e il welfare aziendale in Italia. Il modello britannico dei voucher per i servizi all'infanzia e la possibilità d'introdurlo in Italia e di adattarlo per offrire misure più diffuse e flessibili di welfare aziendale*, Italia Lavoro, 2012, p. 30, il primo obiettivo, per il 63,2% dei lavoratori, è la valorizzazione del capitale umano e delle persone che lavorano in azienda; a ciò segue, con il 61,4% delle preferenze, una maggiore capacità di attrarre i talenti e le migliori risorse umane. Al terzo posto si colloca l'aumento della produttività (58%), un obiettivo che si allontana da benefici diretti per le risorse umane e si avvicina più all'utilità aziendale.

Seguono poi una serie di obiettivi legati al benessere organizzativo come l'aumento del senso di appartenenza all'azienda, il miglioramento della soddisfazione personale e del clima aziendale, la riduzione di conflitti e tensioni interne.

Tabella 1 – *Gap* esistente tra gli obiettivi legati allo sviluppo di un piano di welfare aziendale per le aziende e per i lavoratori

	Aziende	Dipendenti	Delta
Valorizzare il capitale umano, le persone che lavorano in azienda	70,9	63,2	7,7

LITERATURE REVIEW

Accrescere il senso di appartenenza all'azienda da part e di chi vi lavora	70,1	53,2	16,9
Migliorare la soddisfazione personale di chi lavora in azienda	69,3	51,6	17,7
Migliorare il 'clima' aziendale, ridurre le tensioni e i conflitti	67,2	51,3	15,9
Attrarre i talenti, le migliori risorse umane	63,1	61,4	1,7
Incrementare la produttività	61,9	58,6	3,3
Fidelizzare i collaboratori	59,4	45,6	13,8
Essere percepiti all'esterno come un'azienda valida, socialmente sensibile	58,6	44,7	13,9
Trattenere, non perdere le risorse 'critiche', quelle davvero indispensabili	56,1	45,8	10,3
Ridurre l'assenteismo	55,7	51,9	3,8
Migliorare le relazioni industriali e il rapporto coi sindacati, favorendo la negoziazione	50,4	37,7	12,7
Testimoniare e rafforzare il proprio approccio di responsabilità sociale d'impresa (CSR)	49,2	34,5	14,7
Contribuire a un'economia e una società migliori, più umane	45,9	41,2	4,7
Integrare il sistema pubblico di welfare, che è spesso poco efficiente o con risorse scarse	45,5	39,6	5,9
Ottenere un recupero d'immagine (interna e/o esterna) dell'azienda dopo un periodo negativo	43	37,9	5,1
Premiare le prestazioni, dare vantaggi ai dipendenti che si impegnano di più	42,2	42	0,2
Riconoscere differenti livelli di <i>status</i> , premiare e valorizzare alcune fasce di dipendenti	38,9	38,8	0,1

Fonte: R. CICCIOMESSERE, I Childcare Vouchers nel Regno Unito e il welfare aziendale in Italia. Il modello britannico dei voucher per i servizi all'infanzia e la possibilità d'introdurlo in Italia e di adattarlo per offrire misure più diffuse e flessibili di welfare aziendale, 2012

La stessa indagine fa anche una comparazione tra le aspettative dei lavoratori e quelle dei datori di lavoro confrontando il valore che le due categorie di soggetti danno ai diversi obiettivi. Emerge che non esistono grandi differenze tra gli obiettivi delle aziende e dei lavoratori. Dalla tabella 1 si evince che tutti i *gap*, seppur di piccola rilevanza, siano a vantaggio delle aziende: questo significa che

queste hanno maggiori aspettative rispetto ai lavoratori, in particolare per quanto riguarda gli strumenti di attrazione e fidelizzazione delle risorse umane e di miglioramento del clima aziendale che, seppur sia ai primi posti per entrambi, presenta un gap di oltre 15 punti percentuali.

2.6.3. I risultati raggiunti

Delineati gli obiettivi che spingono le aziende a introdurre queste iniziative, diverse ricerche indagano anche quale sia il livello di raggiungimento di tali obiettivi una volta che il welfare è stato introdotto. Il primo elemento da rilevare è che il clima aziendale e la fidelizzazione dei collaboratori, che erano i due principali obiettivi, sono anche le aree in cui le aziende denotano un maggiore miglioramento. Secondo quanto osservato da G. MALLONE, *Il welfare aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica*, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, 2015, pp. 63-65, il 50% delle aziende nota il principale miglioramento in questi ambiti.

L. PESENTI (a cura di), *Il futuro del welfare dopo la Legge di Stabilità 2016*, Università Cattolica – AIDP – Welfare Company, 2016, p. 2, pone l'attenzione su una problematica relativa alla misurazione dei risultati. Rileva, infatti, che «se si chiede quali siano stati i reali risultati, sono moltissimi i “non so”»: fatta salva la conferma dei buoni risultati rispetto al miglioramento di clima (circa il 70% dei casi), sulle altre voci c'è molta più incertezza: sembra soprattutto mancare una metrica, la consapevolezza della necessità di strutturare una valutazione sistematica dei risultati».

Diversamente, D. MARINI, *Il welfare aziendale come valore*, Community Media Research – Federmeccanica, 2017, pp. 8 e ss., prevede degli indicatori ben definiti che hanno l'obiettivo di misurare in generale l'efficacia del welfare aziendale e più nel dettaglio quale sia l'impatto di queste misure sulle condizioni di lavoro e sul clima aziendale. Per misurare il grado di utilità ed efficacia del welfare aziendale, è stato creato un indicatore di efficiency (rendimento) delle politiche di welfare dal quale emerge che «il 76,6% dei lavoratori ritiene “elevata” l'utilità e l'efficacia delle politiche di welfare per sé e per l'azienda, mentre il restante 23,4% attribuisce un valore “scarso”.[...] Relativamente all'indicatore delle condizioni lavorative: là dove esiste almeno una iniziativa di welfare il saldo di opinione si attesta a +8,8, mentre in quelle imprese dove vi è un'assenza di simili attività scende a -12,9. Esito analogo lo incontriamo guardando al clima aziendale. Dove esistono forme di agevolazioni aziendali l'indicatore è positivo e

il saldo si attesta a +48,5, mentre si ferma a +32,3 quando non si rinvergono simili attività».

Anche in AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2017*, Generali, pp. 55 e ss., inizialmente si rilevava una difficoltà nella misurazione dei risultati, non tanto per la mancanza di una metrica ma in quanto gli autori sostengono che in questa fase di sviluppo del nuovo welfare non è ancora possibile aspettarsi impatti immediati. Questo problema sembra essere stato parzialmente risolto nelle successive edizioni del rapporto. In AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2019*, Generali, pp.52 e ss. viene affermato che i maggiori risultati sono riscontrabili nella soddisfazione dei lavoratori e miglioramento del clima aziendale. Il 43,7% delle aziende intervistate, infatti, ha dichiarato di aver già verificato un netto miglioramento seppure si attendono risultati più significativi a lungo termine. Tale percentuale sale al 63,9% per le aziende che hanno implementato delle misure di welfare in almeno 6 aree. Buoni risultati sono stati verificati dalle aziende anche nel miglioramento dell'immagine aziendale e della reputazione aziendale (42,4%) e nella fidelizzazione dei lavoratori (41%). Altri risultati, raggiunti da un minore numero di aziende, sono la maggiore produttività (36,3%), la riduzione dell'assenteismo (35,9%) e il contenimento del costo del lavoro (30,4%). Analizzando la percentuale dei risultati raggiunti nel corso del triennio 2017-2019 è possibile notare un aumento delle aziende che dichiarano di avere verificato dei miglioramenti così come accade confrontando i risultati raggiunti dalle aziende che hanno introdotto misure di welfare in più di sei aree e quello che sono attive in meno di 6 aree. Da questi dati emerge che i risultati non sono immediati ma sono riscontrabili a distanza di tempo rispetto all'implementazione del piano e che maggiore è l'investimento in servizi di welfare, maggiori sono anche i benefici riscontrabili.

Se queste indagini si concentrano su variabili più legate all'organizzazione del lavoro, al clima aziendale e al benessere dei lavoratori, F. RIZZI, R. MARRACINO, L. TOIA, *Il welfare sussidiario: un vantaggio per aziende e dipendenti*, McKinsey & Company, 2013, p. 6, evidenziano come sia possibile considerare anche la dimensione economica nella valutazione dei risultati che si possono raggiungere con l'introduzione del welfare. Secondo gli autori, l'introduzione del welfare aziendale può costituire una leva del vantaggio competitivo sotto il profilo del benessere organizzativo con un aumento dell'Engagement Index. L'effetto positivo può essere pari al 30% nelle aziende che introducono un piano di welfare senza averlo mai avuto prima e del 15% per quelle imprese che hanno già delle iniziative di welfare attivate ma che possono comunque migliorare i servizi esistenti calibrandoli in base ai bisogni dei lavoratori. La stessa ricerca fornisce,

però, anche dei dati che ci permettono di inquadrare il valore monetario legato all'introduzione del welfare grazie a un aumento della produttività.

2.6.4. I lavoratori coinvolti

AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2019*, Generali, pp.76 e ss fornisce alcuni dati utili a comprendere la scelta delle imprese relativamente ai beneficiari delle iniziative di welfare. Da questa indagine si può notare che nella maggior parte dei casi, le aziende scelgono di rivolgere le iniziative di welfare alla totalità degli addetti. Nello specifico, gli autori riscontrano che nell'ambito della previdenza integrativa, nel 79,6% dei casi, i beneficiari sono tutti lavoratori dell'azienda mentre, solamente nel restante 20,4% delle aziende le iniziative in questa area sono rivolte esclusivamente ad alcune categorie. Anche nell'ambito della sanità integrativa si riscontrano valori simili, infatti, i beneficiari sono nel 77% dei casi l'intera popolazione aziendale e nel 11,5% delle aziende i lavoratori e i loro famigliari. Le polizze assicurative, invece, nel 22,2% dei casi sono rivolte solamente ad alcune categorie di lavoratori, presumibilmente quelle dirigenziali mentre nel 74,8% dei casi sono rivolte a tutti i lavoratori. Il fatto di ricoprire ruoli dirigenziali o di responsabilità, quindi, non sembra quindi essere una variabile che crea forte disparità nella possibilità di poter godere delle iniziative.

Secondo IRES; UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE, *Welfare contrattuale e aziendale in Italia. Motivazioni, caratteristiche, dilemmi*, Mimeo, 2012, un driver utile all'identificazione la presenza di distinzioni tra i dipendenti della stessa azienda è la tipologia di contratto. In almeno la metà delle aziende analizzate, infatti, le prestazioni di welfare non sono rivolte ai lavoratori con contratto a tempo determinato. Questa diversità di trattamento è evidenziata anche dai dati messi a disposizione da EUROSTAT, *European Union Labour Force Survey*, Bruxelles, 2010, il quale evidenzia che nel caso dei lavoratori con un contratto a tempo determinato, la probabilità di avere misure a favore della conciliazione è del 45,4% mentre per i lavoratori a tempo indeterminato la probabilità sale al 60,9%, con una differenza di circa 15 punti percentuali. L'indagine ribadisce, inoltre, che il profilo e la qualifica professionale sono le variabili che incidono di meno sulla probabilità di accesso a forme di conciliazione, confermando, anche per questo ambito più specifico, quanto detto in precedenza.

Anche D. MARINI, *Il welfare aziendale come valore*, Community Media Research – Federmeccanica, 2017, pp.24 e ss, evidenzia degli elementi comuni

che distinguono i lavoratori che sono maggiormente interessati dal welfare. Afferma, infatti, che ad «essere interessati maggiormente sono le lavoratrici (57,0%), i lavoratori adulti (59,9%, 35-54 anni), chi ha almeno un titolo di studio medio-alto (56,8%). Sono soprattutto quanti sono occupati nelle imprese del Nord Ovest (58,9%), svolgono mansioni tecniche e impiegatizie (63,7%), chi ha un contratto a tempo indeterminato (62,5%) e ha un impiego a full time (55,6%) a godere delle opportunità del welfare aziendale». Di segno opposto, almeno per quanto riguarda il coinvolgimento in base al genere, è AA. VV., *Osservatorio welfare - Un'istanza del benessere aziendale*, Easy Welfare, Edizione 2018, p. 8 nel quale si afferma che «le misure di welfare aziendale erogate tramite piani flexible benefit interessano per il 69% dei casi beneficiari di genere maschile e per il 31% beneficiari di genere femminile, evidenziando quindi un gender gap a sfavore delle donne. Tale gap può essere spiegato almeno in parte dalla composizione del campione delle aziende considerate, spesso caratterizzate da una popolazione a prevalenza maschile». Tale gap sembra inoltre ampliarsi con l'aumento dell'età dei lavoratori.

L'indagine compiuta tra il 2012 e il 2013 da TOLOMEO STUDI E RICERCHE, *Indagini su bacini occupazionali vari, Nord Italia*, i cui dati sono riportati da M. DE COLLE, P. FELTRIN, *Che me ne viene? il welfare aziendale visto dai lavoratori*, in T. TREU, (a cura di) *Welfare 2.0.*, Wolters Kluwer, Milano, 2016B, pp. 213-244, si rivolge ai lavoratori per comprendere, secondo gli stessi, a chi dovrebbero essere rivolte le diverse misure di welfare aziendale. Vengono identificate tre diverse opportunità.

La prima, sostenuta da quasi un lavoratore su due (49,4%), è quella distributiva, secondo la quale il welfare aziendale deve essere rivolto alla totalità dei dipendenti, senza nessun tipo di discriminazione. A seguire, con il 37,1% delle preferenze, si colloca la logica solidaristica, secondo la quale il welfare aziendale deve essere indirizzato principalmente ai lavoratori che ne hanno maggiormente bisogno. Meno apprezzabile (13,5%) risulta infine essere la logica premiale-selettiva, che vede rivolgere le iniziative di welfare esclusivamente ai lavoratori che lo meritano di più attraverso l'esclusiva attribuzione di premi. Inoltre, a conferma della volontà di vedere attuati piani di welfare rivolti a tutti i lavoratori, l'87,7% dei lavoratori preferisce pacchetti di welfare di dimensioni minori ma che siano rivolti a tutti, piuttosto che interventi più strutturati e di maggior valore ma rivolti esclusivamente a determinati lavoratori che incorrono in eventi critici.

2.6.5. Servizi e prestazioni: le preferenze dei lavoratori e le scelte aziendali

Prima di entrare nel dettaglio di quali siano i servizi preferiti dai lavoratori e quelli maggiormente messi a disposizione dalle aziende, è interessante capire se e in che misure i lavoratori sono favorevoli all'introduzione e all'utilizzo del welfare. AA.VV., *Primo rapporto Censis - Eudaimon sul welfare aziendale*, Fondazione Censis, 2018 afferma che tra i lavoratori il 58,7% si è dichiarato favorevole alla possibilità di ricevere un incremento di retribuzione sotto forma di prestazione di welfare (dato in crescita rispetto al 2015 quando i favorevoli erano pari al 23,2% dei lavoratori), il 23,5% si è dimostrato contrario e il 17,9% non ha espresso una propria opinione. Tra i favorevoli, inoltre, è possibile identificare alcune specifiche categorie come «i dirigenti e i quadri direttivi (73,6%), quelli con bambini fino a 3 anni (68,2%), i laureati (63,5%) e quelli con redditi familiari medio alti (62,2%)».

2.6.5.1. Le preferenze e le scelte dei lavoratori

Al fine di ricostruire un quadro generale delle preferenze dei lavoratori, all'interno di questo paragrafo sono stati presi in considerazione sia i rapporti che indagano genericamente sulle preferenze dei lavoratori principalmente attraverso la realizzazione di interviste, sia i rapporti che forniscono dei dati sulle scelte che i lavoratori effettivamente effettuano nell'allocare le risorse che gli vengono messe a disposizione all'interno dei piani di welfare e basandosi quindi su dati e scelte reali.

L'indagine condotta tra il 2012 e il 2013 da TOLOMEO STUDI E RICERCHE, *Indagini su bacini occupazionali vari, Nord Italia*, riportata da M. DE COLLE, P. FELTRIN, *Che me ne viene? il welfare aziendale visto dai lavoratori*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016B, pp. 226-227, afferma che al primo posto tra le preferenze dei lavoratori ci sono i servizi all'infanzia. Questi servizi sono considerati prioritari da una percentuale di dipendenti che varia tra il 24% e il 32% e, se a tali servizi si aggiungono anche le agevolazioni allo studio per i figli, si arriva a una percentuale di circa il 56%. Questa scelta è riferita principalmente alla popolazione aziendale che si trova nella fascia centrale della vita, tra i 35 e i 50 anni, ma riscuote un discreto successo anche tra i lavoratori più giovani che vedono in questi servizi un possibile investimento e un progetto per il loro futuro familiare. Questi servizi hanno un successo piuttosto ampio, ma

nonostante questo, non riescono a rivolgersi a tutta la popolazione aziendale perché lasciano scoperti i bisogni dei single, delle persone senza figli o con figli adulti. Al secondo posto della classifica delle preferenze si colloca l'assistenza sanitaria integrativa. Apprezzata da una percentuale di dipendenti che varia tra il 19% e il 24%, ha la capacità di coinvolgere tutti i lavoratori in modo trasversale mentre al terzo posto ci sono i beni di uso primario (17%-28%), una sorta di integrazione immediata al reddito, seguiti dai piani pensionistici (16%-19%) e dalla previdenza complementare. Quest'ultima è vista come un investimento di lungo periodo e per questo motivo, in alcuni casi, trova il disinteresse da parte dei lavoratori più giovani. Emerge che l'assistenza agli anziani e alle persone con disabilità riscuote poco interesse ed è una priorità per meno del 20% dei lavoratori, come anche i trasporti e la mobilità (9%-16%), i servizi legati al tempo libero (9%-11%) e le prestazioni di sostegno psicologico o di assistenza sociale (3%-4%).

A risultati opposti giungono F. RIZZI, R. MARRACINO, L. TOIA, *Il welfare sussidiario: un vantaggio per aziende e dipendenti*, McKinsey & Company, 2013, p. 2, i quali vogliono sfatare il mito della cura dei figli come bisogno primario, affermando che i lavoratori ritengono più urgente il soddisfacimento di altri bisogni. Secondo questa ricerca, al primo posto ci sono i servizi che si riferiscono all'assistenza degli anziani, che sono importanti per il 97% degli intervistati. Una medesima percentuale è presente per gli orari flessibili, seguiti dai congedi parentali, dal part-time e da tutti gli altri servizi dell'infanzia, che comunque, anche se non al primo posto, ricoprono un ruolo centrale per più del 90% dei lavoratori.

Come si può osservare R. CICCIOMESSERE, A.M. PONZELLINI, *Le prospettive di sviluppo dei white jobs in Italia. Servizi sanitari, sociali e alla persona: i settori economici con il potenziale di occupazione più elevato*, Italia Lavoro, 2014, pp. 128-129, che riporta un'indagine condotta in collaborazione da Willis e Muoversi nel dicembre del 2013, i servizi di educazione sono messi al primo posto anche in questo caso, senza nessuna differenza sostanziale in base al livello di inquadramento, anche se si può osservare un interesse maggiore per i quadri che preferiscono questa tipologia di servizi nel 35% dei casi, contro il 31% degli operai. Al secondo posto c'è la salute che è preferita dal 29% degli impiegati, dal 28% degli operai e solo dal 23% dei quadri. È presente una maggiore variabilità nelle preferenze nel caso dei buoni spesa, la cui attrattività è piuttosto elevata per gli operai, che li preferiscono nel 22% dei casi, ma diminuisce sensibilmente per gli impiegati (14%) e ancora di più per i quadri che optano per questo benefit solo nel 7% dei casi. Al contrario, le attività ricreative, lo sport e il fitness, quindi tutto

ciò che rientra nell'ambito del wellness, sono preferite all'incirca tre volte di più dai quadri rispetto agli operai. Nel caso delle attività ricreative si passa, infatti, dal 6% per gli operai, al 12% per gli impiegati per arrivare al 19% per i quadri, mentre per lo sport e il fitness tra operai e quadri si passa dal 2% al 6%. All'interno di questa indagine è necessario sottolineare l'esistenza di budget diversi in base alla categoria dei lavoratori. Agli operai è stata messa a disposizione una cifra pari a 250 euro, agli impiegati 550 euro e ai quadri a 850 euro.

I diversi importi dedicati ai piani di welfare aziendale fanno emergere un altro elemento che influenza le preferenze dei lavoratori. Dai dati si può rilevare che, nel caso in cui l'importo è limitato, come nel caso degli operai, si opterà più frequentemente per servizi erogati utilizzabili immediatamente (come i buoni spese), o specifiche prestazioni sanitarie che svolgono una funzione di sostegno al reddito immediato. Nel caso in cui il budget è più consistente, diventerà più rilevanti i servizi di tipo assistenziale e sociale che necessitano di investimenti maggiori e continuativi nel tempo, elementi che non possono essere garantiti da somme di importo troppo basso.

Tabella 2 – Composizione % delle scelte di benefit aziendali per profilo contrattuale

Area	Operai	Impiegati	Quadri
Educazione	31	32	35
Salute	28	29	23
Buoni spesa	22	14	7
Attività ricreative	6	12	19
Pensione	4	2	3
Mobilità	4	2	1
Mutui	2	5	6
Sport e fitness	2	3	6
Assistenza domiciliare (anziani e baby-sitting)	1	1	1
Totale	100	100	100

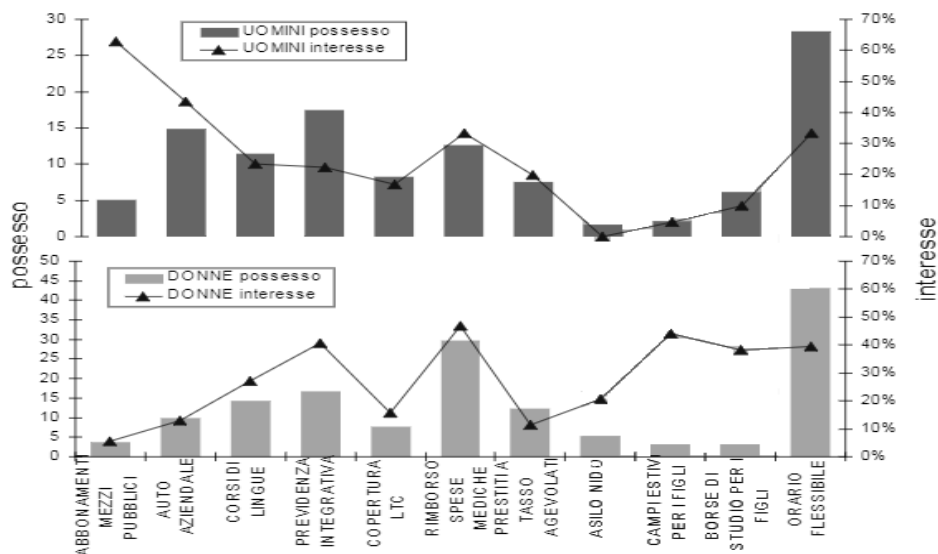
Fonte: R. CICCIOMESSERE, A.M. PONZELLINI, Le prospettive di sviluppo dei white jobs in Italia. Servizi sanitari, sociali e alla persona: i settori economici con il potenziale di occupazione più elevato, 2014

La medesima relazione tra scelta dei servizi di welfare e budget messo a disposizione viene analizzata da AA.VV., *Osservatorio welfare*, Easy Welfare, Edizione 2018, pp. 60 e ss. la quale conferma i dati già emersi l'anno precedente in AA. VV., *Osservatorio welfare - Un'istanza del benessere aziendale*, Easy Welfare, Edizione 2018, pp. 15 e ss. Viene confermata, infatti, la tendenza secondo cui in presenza di importi ridotti il consumo si orienta quasi esclusivamente verso buoni benzina, voucher o buoni spesa mentre, per importi superiori, il ricorso a questi servizi si riduce proporzionalmente lasciando maggiore spazio a servizi nell'ambito dell'istruzione, della sanità e della previdenza integrativa. Più nel dettaglio, l'Osservatorio mostra che in presenza di un'offerta inferiore a 258,23 euro, soglia a di sotto della quale è possibile beneficiare dell'esenzione fiscale e contributiva per i c.d. fringe benefit, il consumo di tali servizi rappresenta una percentuale superiore all'80% dei consumi complessivi.

Altra variabile da considerare nella scelta delle prestazioni di welfare è il genere. Dalle interviste effettuate da TOWERS WATSON, GFK EURISKO, *Indagine sulle percezioni dei lavoratori dipendenti in tema di benefit*, 2010, come si può vedere dal grafico 1, è emerso che le donne sono più orientate verso i servizi a carattere familiare e assicurativo, mentre gli uomini optano di più verso beni di natura monetaria legati a un'integrazione immediata al reddito.

Le principali differenze non si osservano nei servizi realmente posseduti ma negli interessi del dipendente. Questa differenza apre un altro tema, relativo alla presenza di gap tra la domanda e l'offerta. L'interesse espresso dalle donne verso gli asili nido è superiore al 20%, mentre per gli uomini questa voce è prossima allo zero. Questa differenza è molto rilevante anche per i campi estivi e le borse di studio per i figli, che nel caso delle donne raggiungono percentuali tra il 40% e il 50%, mentre per gli uomini faticano ad arrivare al 10%. Oltre ai servizi di educazione e formazione dei figli, le donne esprimono un gradimento elevato per la previdenza integrativa e per il rimborso delle spese mediche. Questi servizi sono considerati interessanti da oltre il 40% delle donne interviste e da meno del 30% degli uomini. Questi ultimi preferiscono servizi come l'auto aziendale (preferita da circa il 40% degli uomini contro il 10% delle donne), gli abbonamenti ai mezzi pubblici (per cui si osserva una differenza tra le preferenze di quasi 60 punti percentuali).

Grafico 1 – Confronto di percezioni dei benefit del welfare aziendale tra uomini e donne



Fonte: TOWERS WATSON, GFK EURISKO, *Indagine sulle percezioni dei lavoratori dipendenti in tema di benefit, 2010*

La terza e ultima variabile è l'età. I giovani preferirebbero, infatti, beni di pronto consumo e di sostegno immediato al reddito, come i buoni spesa e il rimborso delle spese legate allo sport e al fitness, facendo trasparire una sorta di miopia verso i benefit che portano a benefici nel lungo termine. Secondo AA. VV., *Osservatorio welfare, Easy Welfare*, Edizione 2019, pp. 59 e ss. tra i lavoratori con età inferiore a 30 anni la scelta ricade con maggiore frequenza sui servizi che possono rientrare tra i fringe benefits (in particolare buoni spesa, buoni benzina, voucher multiuso) e sui servizi rientranti nell'area ricreativa (mediamente il 30% del budget), nella fascia centrale, tra i 31 e i 50 anni si riducono progressivamente i fringe benefits e i servizi ricreativi a vantaggio principalmente dei servizi per l'istruzione dei figli (oltre il 40% per la fascia 41-45 anni). A partire dai 45 anni in avanti diminuisce progressivamente la somma destinata all'istruzione che viene gradualmente sostituita dal ricorso alla previdenza integrativa la quale arriva a coprire, per i lavoratori over 65 circa il 45% del budget a loro disposizione.

Analoga tendenza viene riscontrata anche da AA.VV., *Primo rapporto Censis - Eudaimon sul welfare aziendale*, Fondazione Censis, 2018, pp. 15 e ss. nel quale gli intervistati vengono divisi, in base all'età, in due categorie: millennials (18-34 anni) e baby boomers (35-64 anni). Confrontando le due categorie emerge che i millennials sono più interessati a beni di pronto consumo (mensa, buoni pasto, convenzioni per acquisti a prezzi convenienti con negozi, buoni acquisto), a servizi ricreativi (palestra, spazi benessere aziendali o convenzionati, eventi ricreativi, eventi culturali, visite guidate, teatro, cinema ecc) e a servizi per

l'infanzia (asilo nido aziendale/convenzionato, campus centri vacanze, rimborsi spese scolastiche per i figli) mentre i baby boomers considerano più utili le assicurazioni contro la malattia, la non autosufficienza e gli infortuni, la previdenza complementare o del supporto nello svolgimento delle attività quotidiane come la baby sitter o la badante.

Dalla ricerca emerge una sorta di miopia da parte dei giovani verso il futuro, la cui principale manifestazione può essere riscontrata nell'interesse verso i fondi pensionistici che decresce costantemente all'abbassarsi dell'età. Questa evidenza viene confermata anche da COVIP, *Relazione per l'anno 2015*, 2016, pp. 29 e ss. I dati mostrano come la partecipazione dei lavoratori alla previdenza complementare cresca con l'aumentare dell'età, passando dal 16% per gli under 35, al 24% per la fascia 35-44 anni fino ad arrivare al 31% per gli over 45. Sintetizzando quanto visto finora possiamo affermare che nei primi anni di carriera, si pone maggiore importanza alla formazione, alla crescita professionale e a beni di pronto consumo; nella fascia centrale, e ancora di più per le donne, si preferiscono servizi di care giving, per l'educazione dei figli e per la conciliazione con la vita familiare; negli ultimi anni lavorativi, si è meno concentrati sulla carriera e si pone più attenzione alla previdenza integrativa.

Non di preferenze ma di scelte reali dei lavoratori si occupano CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2018*, Rapporto n° 06/2019, pp. 15 e ss. (il quale riprende e aggiorna i dati emersi in CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2017*, Rapporto n° 02/2018, pp. 25 e ss.) e AA.VV., *Osservatorio welfare, Easy Welfare*, Edizione 2019, pp. 53 e ss. Secondo la prima ricerca le misure di welfare più richieste sono quelle che rientrano nella categoria “scuole e istruzione” che, seppure sia in calo di 8 punti percentuali rispetto al 2017, rimane al primo posto con il 31% degli acquisiti effettuati. Riscuoto maggiore interesse i fringe benefits (si fa riferimento in particolare ai buoni spesa, buoni benzina e voucher multiuso) che interessano complessivamente il 26% del transato, con un aumento del 6% rispetto al 2017 e i servizi dell'area culturale e ricreativa, anch'essi in aumento rispetto al 2017, che sono arrivati a coprire il 16% del transato. In calo risultano essere gli importi destinati alla previdenza (13%) e all'assistenza sanitaria (8%) le cui percentuali sono diminuite rispettivamente del 2% e del 5%. Minore interesse ricoprono altre aree la mobilità (3%), l'area assistenziale (1%) e i mutui (1%). A risultati sostanzialmente analoghi giunge anche la ricerca condotta da Easy Welfare con la sola differenza che i fringe benefits vengono scelti con una frequenza maggiore (39,5%) rispetto ai servizi legati all'istruzione (28%). Segue, anche in questo caso, l'area ricreativa (12,8%),

la previdenza (8,6%, in forte calo rispetto al 2017 quando era scelta nel 20,7% dei casi) e dall'assistenza sanitaria (4,3%, anch'essa in calo rispetto al 18,6% del 2017).

2.6.5.2. Le scelte aziendali

Con riferimento alle scelte aziendali e quindi ai servizi che le aziende mettono a disposizione dei lavoratori AA.VV., *Il welfare aziendale contrattuale in Italia*, Cergas, 2014, pp. 67 e ss., osserva che l'area sulla quale viene posta maggiore attenzione (68%) è quella relativa all'educazione, al sostegno e all'istruzione, in particolare educazione alimentare, educazione alla salute e al benessere e supporto allo studio dei figli dei dipendenti. Al secondo posto, si collocano le misure per la conciliazione vita-lavoro (53,7%) in particolare le tematiche attinenti all'orario di lavoro (orari flessibili, part-time, telelavoro), e la maternità (congedi, permessi nascita, permessi famiglia). Successivamente, troviamo la sanità integrativa (43,9%) e le misure di welfare integrativo in senso lato (43,9%) consistente nella stipula di convenzioni e agevolazioni di vario tipo ai propri dipendenti (ticket restaurant, agevolazioni su eventi, viaggi, prestiti, mutui). Infine, si trovano la previdenza complementare (29%) e i servizi di assistenza (circa 27%), ossia quell'insieme di servizi offerti per supportare il dipendente e la sua famiglia. In generale, «i servizi più offerti sono: l'asilo nido, vacanze e campus estivi per i figli, assistenti sociali e sostegno psicologico. Inoltre, alcune aziende attivano iniziative come gli “help desk” per i genitori anziani dei dipendenti offrendo ad esempio supporto al dipendente nella ricerca di badanti o operatori domestici».

I risultati emersi da AA.VV., *Lo stato del welfare aziendale in Italia*, Ricerca Doxa-Edenred, 2016 e L. PESENTI (a cura di), *Il futuro del welfare dopo la Legge di Stabilità 2016*, Università Cattolica – AIDP – Welfare Company, 2016, p. 3, si discostano leggermente da quanto emerso nelle ricerche precedentemente citate. Le due indagini, seppur con percentuali diverse, affermano il primato dei buoni spesa e del sostegno per le spese quotidiane seguite, in entrambi i casi dalle misure legate alla flessibilità e alla conciliazione. Nel dettaglio la prima ricerca afferma che: «i servizi di welfare più diffusi sono i Buoni spesa e le Agevolazioni commerciali (87%) che comprendono, il cosiddetto carrello della spesa, i buoni spesa e i bonus carburante. Si tratta, perlopiù, di fringe benefits offerti entro il limite dei 258,23 euro. Tra i servizi che segnano le maggiori percentuali e trend di crescita figurano la Flessibilità di orario e organizzazione del lavoro (smart working, flessibilità orario in entrata e in uscita, abolizione “cartellino”, congedi),

che nel 2013 era al 52% (78% nel 2016); i Servizi alla persona e ai familiari dei dipendenti (servizi di baby sitting, assistenza a persone disabili e familiari non autosufficienti, badanti) che erano al 3% nel 2013 (19% nel 2016) uniti ai Servizi per i figli dei dipendenti (vacanze studio, rimborso rette scolastiche, rimborso acquisto libri, servizi di orientamento al lavoro e all'occupabilità) che nel 2013 erano al 5% (28% nel 2016). Crescono in modo dirimpante la domanda del cosiddetto welfare familiare e la richiesta di modalità di lavoro ispirate al work-life balance».

La seconda, invece, oltre a rilevare che «mediamente i benefit più diffusi sono quelli dell'area del sostegno alla spesa quotidiana [*convenzioni, mensa, benefit materiali, diffuse nel 60% delle aziende, ndr*]», colloca al secondo posto la flessibilità degli orari con il 46% delle aziende seguita dalle polizze sanitarie (41,4%), dalle convenzioni per il consumo (38,2%) e dall'assistenza sanitaria (36,8%). I benefit per lo studio dei figli, che nelle altre indagini ricoprivano un ruolo centrale, secondo questa indagine sono presenti solo nel 30% delle aziende, seguiti solamente dallo smart working con 27%.

F. MAZZOLARI, G. MORLEO, *Indagine Confindustria sul lavoro del 2018*, Centro Studi Confindustria, Numero 05/18, 2018 prende in considerazione sia contratti nazionali sia quelli aziendali, nonché le misure unilaterali. Secondo questa indagine la misura più diffusa è l'assistenza sanitaria integrativa (43,5% delle aziende) seguita dalla previdenza complementare (27,4%), dalla somministrazione di vitto anche tramite le mense aziendali (20,7%) e dai fringe benefits (19,2%). Altre misure come il carrello della spesa, le somme e servizi di educazione, istruzione, ricreazione e le borse di studio per i famigliari, le somme e servizi con finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza o culto sono presenti invece in meno dell'8% delle imprese.

CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2018*, Rapporto n° 06/2019, pp. 11 e ss. consente di analizzare le scelte delle aziende da un altro punto di vista attraverso la descrizione dei servizi che i provider inseriscono all'interno dei diversi pacchetti di welfare che propongono alle aziende. La misura maggiormente inserita nel pacchetto welfare è il fringe benefits, presente nell'75% dei piani, seguito dall'area culturale e ricreativa che, nonostante un consistente calo (dal 75% al 55%) rimane al secondo posto. Un rilevante calo si è verificato nell'area della scuola e istruzione che è passata dall'80% al 54% di presenza nei piani di welfare. Seguono la previdenza (44%) e l'assistenza sanitaria (33%), anch'esse in calo rispetto al 2017 (-14% per la previdenza e -20% per l'assistenza sanitaria). Sale in

misura significativa l'offerta di soluzioni per la mobilità, che passano dalla presenza in un pacchetto su 20 nel 2017 a un pacchetto ogni 4 nel 2018. Chiudono l'area assistenziale (19%), i mutui (18%) e i servizi assicurativi (1%) che rimangono sostanzialmente stabili rispetto al 2017.

Se, invece, si prova a ricostruire il paniere di beni, servizi e misure di welfare previste dalle aziende partendo dal dato contrattuale, è possibile fare riferimento a quattro delle ricerche già citate: R. BENAGLIA, A.R. MUNNO, S. SPILLER (a cura di), *Caratteristiche e Tendenze della Contrattazione di 2° livello*, Osservatorio della Cisl sulla contrattazione di 2° livello (OCSEL), 2017 e il relativo aggiornamento contenuto in L. SBARRA, R. BENAGLIA, A.R. MUNNO, S. SPILLER (a cura di), *Una contrattazione aziendale sempre più plurale e nuova – 4° rapporto OCSEL sulla contrattazione decentrata 2016/2017*, Osservatorio della Cisl sulla contrattazione di 2° livello (OCSEL), 2018; CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2017*, Rapporto n° 02/2018; e, da ultimo, N. BRACHINI, B. DE SARIO, S. LEONARDI (a cura di), *Primo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, CGIL – Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2019

R. BENAGLIA, A.R. MUNNO, S. SPILLER (a cura di), *Caratteristiche e Tendenze della Contrattazione di 2° livello*, Osservatorio della Cisl sulla contrattazione di 2° livello (OCSEL), 2017, pp. 36 e ss. E L. SBARRA, R. BENAGLIA, A.R. MUNNO, S. SPILLER (a cura di), *Una contrattazione aziendale sempre più plurale e nuova – 4° rapporto OCSEL sulla contrattazione decentrata 2016/2017*, Osservatorio della Cisl sulla contrattazione di 2° livello (OCSEL), 2018, pp. 45 e ss. che vengono presi in considerazione congiuntamente. Analizzando i contratti collettivi aziendali suddividono le misure di welfare presenti in tre aree: il miglioramento delle disposizioni legislative e normative (presente nel 70% dei contratti nel 2014-2015 e nel 23% dei contratti nel 2016-2017), Fondi Integrativi (presenti nel 42% dei contratti nel 2014-2015 e nel 49% dei contratti nel 2016-2017) ed i Servizi Aziendali e Convenzioni (presente nel 27% dei contratti nel 2014-2015 e nel 63% dei contratti nel 2016-2017).

Nel dettaglio, le misure di welfare contrattuale comprendono: servizi aziendali come il servizio mensa (36% nel 2014-2015 e 31% nel 2016-2017), altri benefit 51% (cure termali, centri estivi e ricreativi, buoni carburante agevolazioni varie) sono gli istituti maggiormente negoziati. Nel biennio 2016-2017 cambiano gli autori del rapporto e cambia il contenuto di alcune voci utilizzate per la classificazione. Nel nuovo rapporto, infatti, la voce “altri benefit” diviene “altri servizi, benefit e forme di sostegno” comprendendo una varietà di misure quali il

fondo sostegno affitto, coperture assicurative agevolate, permessi aggiuntivi per cure parentali, convenzioni con enti, società cooperative per assistenza a disabili, il servizio di maggiordomo aziendale, sconti, convenzioni per colonie e campus per i figli dei dipendenti, agevolazioni varie per viaggi, shopping, salute e benessere e tempo libero, promozione e diffusione della cultura «zero infortuni» per garantire il benessere dei lavoratori, permessi di scopo per visite specialistiche. A causa di tale modifica, la diffusione della voce “altri servizi, benefit e forme di sostegno” sale al 63% del totale degli accordi che hanno regolamentato istituti di welfare. Seguono i rimborsi per spese scolastiche (20% nel 2014-2015 e 33% nel 2016-2017) il carrello della spesa (15% nel 2014-2015 e 27% nel 2016-2017) i trasporti (14% nel 2014-2015 e 17% nel 2016-2017) e la possibilità di stipulare a livello aziendale convenzioni riguardante gli asili nido e nido d’infanzia che sia in tutto il periodo che va dal 2014 a 2017 presenta una percentuale del 13%. A prevalere sono quindi le misure di sostegno al reddito, mentre restanti materie registrano una frequenza contrattuale leggermente più bassa: «l’8% disciplinano la corresponsione di borse di studio ai figli dei dipendenti, il 7% disciplinano l’istituto dell’anticipazione del TFR e, infine, un 9% toccano agevolazioni nei permessi per effettuare visite mediche (7%)». Tali voci, ad eccezione delle borse di studio che nel biennio 2016-2017 sono presenti nel 10% degli accordi, non sono presenti nel rapporto pubblicato nel 2018 in quanto, come visto in precedenza, rientrano ora nella voce “altri servizi, benefit e forme di sostegno”. Le misure di welfare integrativo comprendono gli incrementi della contribuzione al fondo di previdenza complementare (63% nel 2014-2015 e 68% nel 2016-2017) e dell’assistenza sanitaria integrativa (68% nel 2014-2015 e 64% nel 2016-2017) mentre le altre forme di bilateralità registrano solo il 16% nel 2014-2015 e 17% nel 2016-2017. Infine, l’implementazione delle normative contrattuali e di legge prevede nel 50% dei contratti nel 2014-2015 e 34% nel 2016-2017 misure a sostegno della maternità e della paternità oltre che ad altre misure come i permessi concessi a diverso titolo (37% nel 2014-2015 e 31% nel 2016-2017) gli accordi che riguardano la malattia e infortunio (21% nel 2014-2015 e 32% nel 2016-2017), i miglioramenti nelle normative a tutela dell’handicap L.104/92 (4% nel 2014-2015 e 9% nel 2016-2017) a cui si aggiunge, per il biennio 2016-2017 il 29% di accordi che prevede misure di conciliazione vita-lavoro.

I dati forniti dall’analisi dei contratti effettuata da CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2018*, Rapporto n° 06/2019, pp. 11 e ss., consentono di distinguere tre gruppi di benefit: benefit a presenza diffusa, rilevati nel 75% degli accordi ed oltre tra i quali rientrano l’area di scuola e istruzione (79%), l’assistenza sanitaria e l’area

assistenziale (entrambe al 78%), la previdenza (77%) e la ristorazione (75%). quelli a presenza frequente, previsti in almeno un quarto degli accordi che comprende la sfera della cultura e del tempo libero e i fringe benefits (67%), gli aspetti della mobilità (63%), la gestione dei tempi di lavoro (tra cui ferie, permessi con il 56% e misure legate all'orario con il 51%) e gli interessi finanziari o assicurativi dei lavoratori (52%) e quelli saltuariamente presenti, contenuti in meno di un accordo su quattro che comprendono le misure legate alla maternità (5%) e ai servizi di pubblica utilità (4%).

Da ultimo, N. BRACHINI, B. DE SARIO, S. LEONARDI (a cura di), *Primo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, CGIL – Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2019, pp.90 e ss. afferma che i servizi più diffusi nei contratti sono la previdenza integrativa (8,1%) e la sanità (7,9%), a seguire vi sono le diverse forme di “welfare aziendale” quali le carte acquisto, buoni pasto, carrello spesa con il 7,8%, la mensa (es. anche particolari esigenze) con il 7,5%, l’istruzione e servizi educativi (asili nido e servizi per l’infanzia, libri di testo, borse di studio, etc.) con il 5,4% e a seguire le altre misure. In aggiunta a tali servizi vale la pena inserire anche le misure per la tutela della maternità e paternità (ex Dlgs 80/2015 e/o migliorativi Ccnl) presente nel 6,9% dei contratti e le misure per la tutela di specifiche categorie presente nel 5,5% degli accordi. Tali misure non vengono ricomprese dal rapporto tra le misure di welfare ma, alla luce delle considerazioni fatte all’interno del presente volume, vi possono tranquillamente rientrare. Stessa considerazione anche per lo smart working, presente nel 3,1% degli accordi e che il rapporto fa rientrare tra le misure di organizzazione del lavoro e le misure riguardanti la formazione dei dipendenti presente nel 19,9% degli accordi censiti.

Tabella 3 – Valore % delle scelte di misure di welfare

Macro-area tematica	Misure	%
Welfare contrattuale	Previdenza integrativa	8,1
	Sanità integrativa	7,9
Welfare aziendale	Carte acquisto, buoni pasto, carrello spesa	7,8
	Mensa	7,5
	Istruzione e servizi integrativi	5,4
	Trasporti collettivi e individuali	5,1
	Credito, prestiti e anticipo TFR	3,4
	Cultura e ricreazione	3,3
	Prestazioni sociali e assistenziali	2,5

LITERATURE REVIEW

	“Conto” / “Portafoglio” welfare	1,8
	Servizi di supporto (“maggiordomo aziendale”, lavanderia, servizi salvatempo, alloggio)	1,5
	Altre forme assicurative (polizze vita, infortuni)	1,5
Tutela maternità e paternità	Congedo parentale	3,3
	Permessi per figli minori	3,3
	Congedo maternità (accordo frazionamento)	1,8
	Altri congedi familiari e aspettative	1,5
	Congedo paternità	1,2
	Rientro e formazione post maternità	0,8
Forme e modalità flessibili di orario	Banca ore	5,8
	Flessibilità entrata e uscita	4,4
Assetto organizzativo	Smart working	3,1
Formazione	Formazione professionale/continua	17,6
	Diritto allo studio	3,1
	Formazione all’innovazione organizzativa/produttiva/tecnologica	2,2

Fonte: N. BRACHINI, B. DE SARIO, S. LEONARDI (a cura di), *Primo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, CGIL – Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2019, pp.90 e ss.

Le indagini fin qui analizzate, pur presentando approcci diversi, si sono focalizzate su un campione di lavoratori o aziende piuttosto eterogeneo. A differenza di queste, sono presenti due ricerche che si concentrano su una platea più ristretta e con caratteristiche ben definite. La prima è AA.Vv., *Welfare Index PMI – Rapporto 2016*, Generali e le tre successive edizioni (AA.Vv., *Welfare Index PMI – Rapporto 2017*, Generali, 2017, AA.Vv., *Welfare Index PMI – Rapporto 2018*, Generali, 2018 e AA.Vv., *Welfare Index PMI – Rapporto 2019*, Generali, 2019), le quali si focalizzano esclusivamente sulle imprese di piccola e media dimensione, la seconda è D. MARINI, *Il welfare aziendale come valore*, Community Media Research – Federmeccanica, 2017, pp. 8 e ss., i cui dati si riferiscono ai servizi messi a disposizione dalle imprese del settore metalmeccanico.

D. MARINI, *Il welfare aziendale come valore*, Community Media Research – Federmeccanica, 2017, pp. 8 e ss., osserva che «il gruppo più diffuso sottolineato dai lavoratori è rappresentato dall'area della formazione professionale e dei sostegni alla mobilità lavorativa (34,0%) e delle politiche di conciliazione vita e lavoro (31,8%). Il secondo gruppo riguarda le iniziative a favore delle pari opportunità (28,4%), le assicurazioni per i dipendenti e familiari (27,3%) e la previdenza integrativa (25,8%). Il terzo gruppo coinvolge le spese sanitarie dei dipendenti (17,7%), i buoni spesa nelle loro diverse declinazioni (14,3%) e le sponsorizzazioni che le imprese fanno verso le comunità locali (13,3%). Meno perseguite sono altre iniziative, annoverabili in un quarto gruppo, che vanno dalle spese per l'educazione dei familiari, a quelle per i genitori anziani».

In questa indagine, viene anche fatta una comparazione con i dati raccolti nel corso del 2016 da Welfare Index PMI. Tale comparazione, che ci consente, quindi di evidenziare i dati emersi da queste due ricerche, è giustificata dal fatto che la rilevazione delle iniziative di welfare presenti nell'azienda o ente dove sono occupati gli intervistati, seppur con le dovute cautele, ha restituito un quadro sufficientemente sovrapponibile con quanto rilevato dal Welfare Index PMI. A tale Tabella è stata integrata la terza colonna che consente di fare una comparazione con i dati osservati nel corso del 2019 riportati in AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2019*, Generali, 2019

Tabella 4 – Iniziative per aree di welfare aziendale (val. %)

Lavoratori		Welfare Index PMI 2016*		Welfare Index PMI 2019**
34,0	Formazione professionale, sostegno alla mobilità	Polizze assicurative	46,3	46
31,8	Conciliazione vita e lavoro	Sostegno economico	35,1	35
28,4	Pari opportunità	Sanità integrativa	34,8	39
27,3	Assicurazioni per dipendenti e familiari	Sicurezza e prevenzione degli incidenti	33,9	50
25,8	Previdenza integrativa	Formazione per dipendenti	33,7	45
17,7	Spese sanitarie (visite specialistiche, terapie, ...)	Conciliazione vita-lavoro, sostegno ai genitori, pari opportunità	32,8	43
14,3	Buoni spesa (alimentari, carburante, ricariche), per i dipendenti	Previdenza integrativa	23,4	28

13,3	Sponsorizzazioni per sport, attività culturali, volontariato	Welfare allargato al territorio e comunità	17,3	24
8,6	Educazione dei figli (asili nido, scuola, università, buoni pasto, borse studio, ...)	Sostegno ai soggetti deboli e integrazione sociale	7,7	17
8,3	Attività ricreative e culturali (abbonamenti sport, cinema, visite mostre e musei, biblioteche, viaggi, ...)	Servizi assistenza	6,7	14
4,4	Spese per genitori dei dipendenti (badanti, casa riposo, ...)	Cultura, ricreazione e tempo libero	5,8	7
2,4	Pellegrinaggi	Sostegno all'istruzione di figli e familiari	2,7	5
1,6	Altre	--	--	--

* AA.VV., Welfare Index PMI – Rapporto 2016, Generali, 2016

** AA.VV., Welfare Index PMI – Rapporto 2019, Generali, 2019

Fonte: Elaborazione personale su dati estratti in D. MARINI, Il welfare aziendale come valore, Community Media Research – Federmeccanica, 2017 (lavoratori, n. casi: 1.060) e AA.VV., Welfare Index PMI – Rapporto 2019, Generali, 2019

2.6.5.3. Il gap tra preferenze dei lavoratori e servizi messi a disposizione

Per concludere, dopo aver visto quali sono le preferenze dei lavoratori e quali sono i servizi maggiormente messi a disposizione dalle aziende, è interessante vedere se esistono dei gap tra la domanda e l'offerta di beni e servizi. In R. CICCIOMESSERE, *I Childcare Vouchers nel Regno Unito e il welfare aziendale in Italia. Il modello britannico dei voucher per i servizi all'infanzia e la possibilità d'introdurlo in Italia e di adattarlo per offrire misure più diffuse e flessibili di welfare aziendale*, Italia Lavoro, 2012, pp. 28, viene analizzata un'indagine condotta dalla società Astra Ricerche, nel 2011 volta ad indagare i bisogni del welfare aziendale da parte dei lavoratori e delle aziende e per valutare l'apprezzamento da parte di questi soggetti alle diverse misure.

Dalle indagini condotte, come illustrato nella tabella 5, si evince la presenza di alcuni gap dovuti principalmente a bisogni dei dipendenti che non trovano risposta nei servizi messi a disposizione dalle imprese.

L'erogazione dei buoni pasto (ticket restaurant) e la disponibilità alla flessibilità oraria sono gli unici due ambiti in cui non c'è una differenza marcata. In questi casi l'offerta delle imprese è addirittura maggiore rispetto al bisogno dei dipendenti. Per quanto riguarda i servizi legati all'educazione dei figli, si osserva una differenza di oltre 30 punti percentuali, come accade anche per i servizi di assistenza agli anziani e alle persone non autosufficienti. Più ridotto è il gap per i servizi di assistenza sanitaria (il cui differenziale è del 17,2%), mentre le differenze maggiori si osservano per tutti quei servizi utili alla semplificazione degli impegni quotidiani (consegna della spesa sul luogo di lavoro, assistenza per le pratiche dall'avvocato e dal commercialista, trasporti da e per il luogo di lavoro, lavanderia con ritiro e consegna della biancheria sul luogo di lavoro, maggiordomo aziendale che svolge le pratiche burocratiche per i dipendenti) e alla valorizzazione del tempo libero (servizi di tipo culturale, corsi culturali e linguistici, sale letture) che vengono presi poco in considerazione dalle aziende, ma che ricoprono un ruolo importante per i lavoratori: in questi ambiti, infatti, si verificano gap che variano tra il 30% e il 40%.

Tabella 5 – Gap esistente tra i servizi di welfare aziendale forniti dalle aziende e i bisogni espressi dai dipendenti

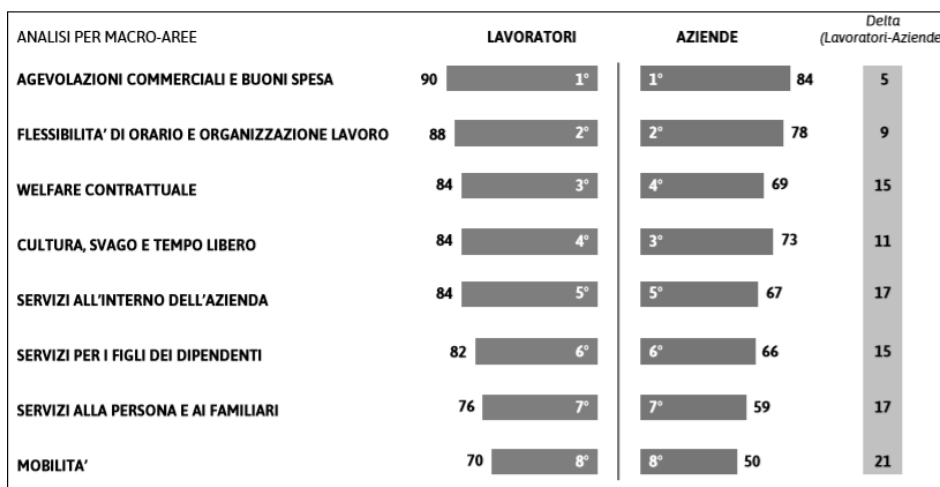
	Imprese (offerta)	Dipendenti (bisogno)	Delta
Ticket restaurant	63,1	55,8	7,3
Orario flessibile	57,0	54,0	2,9
Mensa aziendale/servizio pasti in azienda	31,1	53,1	-22,0
Assistenza medica attraverso una rete di servizi convenzionati	31,1	48,4	-17,2
Telelavoro	18,4	52,4	-34,0
Assistenza/pratiche dall'avvocato e dal commercialista	18,0	45,4	-27,4
Cral, palestra, circolo sportivo, biblioteca	13,5	43,4	-29,9
Servizi di tipo culturale	13,1	48,1	-35,0
Convenzioni con servizi alla persona (asili, cooperative, ecc.) a condizioni di favore	12,3	45,1	-32,8
Trasporti da e per i luoghi di lavoro, servizi navetta	9,8	45,9	-36,0
Corsi culturali, linguistici, ecc. per i familiari dei dipendenti	8,6	48,5	-39,9
Asilo-nido aziendale	7,0	46,3	-39,4
Vacanze per i figli attraverso una rete di servizi convenzionati	7,0	44,5	-37,5
Servizi legati alla mobilità (<i>car sharing, car pooling</i>)	6,1	47,7	-41,5
Assistenza per anziani, bambini e disabili attraverso una rete di servizi convenzionati	4,5	45,4	-40,9
Lavanderia con ritiro e consegna della biancheria sul luogo di lavoro	4,1	43,4	-39,3
Maggiordomo aziendale, che svolge pratiche per i dipendenti, ecc.	3,7	45,3	-41,6
<i>Job sharing</i>	3,3	45,8	-42,5
Aiuto nel fare la spesa, per es. con consegna sul luogo di lavoro	2,9	43,8	-41,0
Sala letture e giochi per bambini, anziani, ecc.	2,5	44,1	-41,6

Fonte: R. CICCIOMESSERE, *I Childcare Vouchers nel Regno Unito e il welfare aziendale in Italia. Il modello britannico dei voucher per i servizi all'infanzia e la possibilità d'introdurlo in Italia e di adattarlo per offrire misure più diffuse e flessibili di welfare aziendale, 2012*

Una medesima comparazione viene eseguita da AA.VV., *Lo stato del welfare aziendale in Italia*, Ricerca Doxa-Edenred, 2016, pp. 26, dal quale emerge, come è evidenziato in grafico 6, un gap inferiore tra le preferenze dei lavoratori e quelle dell'azienda, anche se è possibile notare come i dipendenti, anche secondo questa indagine, abbiano delle aspettative più elevate.

Nonostante queste differenze, che comportano la presenza di una domanda inascoltata da parte dell'azienda, si può concludere con M. DE COLLE, P. FELTRIN, *Che me ne viene? il welfare aziendale visto dai lavoratori*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016B, p. 224, che «i lavoratori che dispongono di questo tipo di benefit da un lato ne sottolineano in misura plebiscitaria il concreto contributo in termini di sostegno al reddito; dall'altro evidenziano la capacità distintiva del welfare aziendale, opportunità che accomuna i lavoratori dell'azienda e al contempo differenzia in positivo il proprio posto di lavoro».

Grafico 2 – Interesse % per le diverse misure di welfare



Fonte: AA.VV., *Lo stato del welfare aziendale in Italia*, Ricerca Doxa-Edenred, 2016

2.6.6. Le fonti di finanziamento del welfare

I dati delle ultime indagini e rapporti consentono di prendere in considerazione anche un'altra dimensione utile nello studio della diffusione del welfare, ossia la modalità di finanziamento di tali misure. AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2017*, Generali, p. 70 e ss., afferma come la contrattazione di

secondo livello sia davvero poco sviluppata tra le imprese di piccola dimensione e che la maggior parte delle iniziative di welfare aziendale vengono messe in atto in applicazione dei contratti collettivi nazionali o a seguito di una decisione unilaterale dell'azienda. Tale indicazione viene confermata anche da AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2019*, Generali, pp. 35 e ss. dal quale emerge che il contratto integrativo aziendale viene utilizzato come fonte istitutiva di misure di welfare solamente nel 6,6% delle imprese censite. Tale percentuale varia molto a seconda della dimensione passando dal 3,7% delle imprese con meno di 10 dipendenti, al 6,9% delle imprese con 10-50 dipendenti, al 20,8% per la fascia 51-100, al 32,4% per le imprese di medie dimensioni fino ad arrivare al 51,6% per le imprese con più di 251 dipendenti. Se al contratto di secondo livello si aggiunge anche la percentuale di aziende che hanno introdotto misure di welfare per mezzo di regolamenti aziendali si arriva ad una media del 22,8% sempre con grandi differenze tra le imprese di piccole dimensioni (15,2%) e quelle medio-grandi (72,7%). Focalizzandosi sulla fonte di finanziamento, all'interno del rapporto viene fatta una suddivisione distinguendo tra le aree come la sanità, la previdenza integrativa e i servizi di assistenza in cui le misure sono prevalentemente introdotte per mezzo del CCNL anche se negli ultimi anni si riscontra una rilevanza crescente dell'iniziativa aziendale. Un secondo gruppo è composto dalle iniziative, come le polizze assicurative, i programmi di sicurezza e prevenzione, le regole organizzative e i servizi per la conciliazione vita e lavoro e per il sostegno alla genitorialità in cui l'iniziativa nazionale e quella aziendale sono sostanzialmente equivalenti. Infine, un terzo gruppo è composto dalle aree in cui l'iniziativa volontaria delle aziende prevale, si tratta dell'area dell'istruzione dei figli, il sostegno ai soggetti deboli e per l'integrazione sociale, il sostegno economico ai dipendenti le attività di formazione, le iniziative per la cultura e il tempo libero, le iniziative di welfare allargato alla comunità.

L. PESENTI (a cura di), *Il futuro del welfare dopo la Legge di Stabilità 2016*, Università Cattolica – AIDP – Welfare Company, 2016, p. 4 evidenzia la presenza di una differenza tra le PMI e le imprese di grandi dimensioni, non solo nel livello di diffusione delle misure di welfare, ma anche negli strumenti utilizzati per introdurre queste misure. Afferma che lo strumento più utilizzato dalle imprese di grandi dimensioni è il contratto aziendale (49,7% dei casi) seguito dalle modalità unilaterali (48,3%) e infine dalla contrattazione territoriale (2%). Sul tema delle modalità di finanziamento del welfare si è espresso anche CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2018*, Rapporto n° 06/2019, pp. 13 ss. il quale analizza il trend che si sta sviluppando nel corso degli anni, aggiornando quanto già emerso in CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2017*,

Rapporto n° 02/2018, pp. 16 e ss. Il rapporto pubblicato nel corso del 2019 fa emergere un cambio di tendenza rispetto al biennio precedente. Nel corso del 2016 e del 2017, infatti, la maggior parte del finanziamento proveniva da un «budget on top» messo a disposizione dalle aziende, con una percentuale pari rispettivamente al 53% delle aziende nel 2016 e al 51% nel 2017 seguito, dalla possibilità di conversione del premio di risultato con percentuali pari al 44% delle aziende nel 2016 e al 30% nel 2017 con CCNL che rappresentava la fonte di finanziamento meno diffusa (0% nel 2016 e 29% nel 2017). Tale tendenza ha subito un sostanziale ribaltamento e, infatti, nel corso del 2018 il CCNL è divenuta, con una presenza nel 55% delle aziende, la prima fonte di finanziamento, quasi raddoppiano la sua presenza. Continua, invece, la diminuzione della diffusione della conversione del premio di risultato che dopo essere diminuita di 14 punti percentuali tra il 2016 e il 2017, nel corso del 2018 perde ulteriori 12 punti rimanendo presente solamente nel 18% delle aziende. Stessa tendenza è riscontrabile per «budget on top» messo a disposizione dalle aziende che nel 2018 è presente nel 33% delle aziende che hanno introdotto piani di welfare. Le aziende non fanno ricorso ad un'unica fonte di finanziamento e, infatti, nel 52% dei casi viene prevista oltre alla possibilità di convertire il premio di risultato viene definito un importo fisso aggiunto. Tale percentuale sale al 62% se si considerano unicamente le aziende metalmeccaniche mentre scende al 31% per le aziende chimico-farmaceutiche dove la principale fonte è l'importo fisso (62% delle aziende) e al 36% nelle aziende alimentari dove risulta non sono presenti aziende che erogano unicamente importi fissi.

Allargando il campione osservato non solo alle aziende dell'hinterland milanese, si può osservare come l'incidenza della contrattazione collettiva e della conversione dei premi di risultato diminuisca, in linea con la nota diffusione della contrattazione principalmente al nord e nelle imprese di grandi dimensioni, imprese e collocazione geografica che descrive a pieno il campo di attività primario di Assolombarda. Secondo AA. Vv., *Osservatorio welfare, Easy Welfare*, Edizione 2019, pp. 43 e ss. la principale fonte di finanziamento è la liberalità e che, raggruppando le aziende del campione per tipologia di finanziamento del piano welfare, si riscontra che nel 76% delle aziende, di cui nel 38,9% dei casi rappresenta l'unica fonte di finanziamento. Le recenti novità introdotte in alcuni CCNL in materia di welfare obbligatorio si traducono invece nella presenza di tale forma di finanziamento in circa il 35% delle aziende, rappresentando, inoltre, l'unica fonte di finanziamento per il 15,1% dei casi. Nel 37% dei casi, invece, il welfare è finanziato da conversioni dei Premi di Risultato (PDR), in accordo con Leggi di Bilancio 2016 e 2017 (solamente nell'8% delle aziende questa rappresenta l'unica forma di finanziamento). Un ulteriore dato

rilevante è che rispetto al 2017 diminuiscono le aziende che fanno ricorso ad un'unica fonte di finanziamento (dal 76% al 62%).

Le variabili della dimensione (affrontata nel corso del paragrafo 2.1) e delle fonti di finanziamento vengono messe a sistema da F. MAZZOLARI, G. MORLEO, *Indagine Confindustria sul lavoro del 2018*, Centro Studi Confindustria, Numero 05/18, 2018. Dal confronto delle due variabili emerge non solo che «la diffusione del welfare aziendale cresce con la dimensione di impresa», ma anche che «tra le imprese più grandi si registra anche l'incidenza più elevata della previsione di welfare da contratto aziendale».

La fonte di finanziamento influisce anche sui servizi che vengono messi a disposizione dei lavoratori. La principale distinzione, evidenziata sia da Federmeccanica, *Indagine sul lavoro nell'industria Metalmeccanica - dati anno 2016*, Tab. 4-5 che da F. MAZZOLARI, G. MORLEO, *Indagine Confindustria sul lavoro del 2018*, Centro Studi Confindustria, Numero 05/18, 2018, p.4, è relativa alla distinzione tra i servizi di welfare di derivazione nazionale e quella di derivazione aziendale. I diversi CCNL, infatti, includono quasi esclusivamente l'assistenza sanitaria integrativa e la previdenza complementare mentre i servizi che vengono maggiormente messi a disposizione secondo decisioni unilaterali sono la somministrazione di vitto, le mense aziendali e i fringe benefits.

2.6.7. I valori messi a disposizione dei lavoratori

Grazie alla diffusione di un elevato numero di ricerche e rapporti che studiano e analizzano lo sviluppo del welfare e, soprattutto, grazie alla costante diffusione che esso sta avendo nel corso degli ultimi anni è possibile avere anche le prime evidenze relativamente alla quantificazione delle somme di welfare messe a disposizione dei lavoratori. Prima di procedere con la loro quantificazione è necessaria una premessa, infatti, all'interno di questo capitolo sono state prese in considerazione esclusivamente quelle misure di welfare cui è possibile attribuire un valore economico, ossia quelle misure che solitamente transitano dalle piattaforme senza considerare tutte quelle misure di carattere più organizzativo che, come si è visto nei precedenti paragrafi, ricoprono un ruolo centrale ma per i quali non è possibile o risulta comunque difficile avere una precisa quantificazione monetaria.

Fatta questa premessa, per quantificare il valore dei beni messi a disposizione è possibile distinguere tra gli importi fissi messi a disposizione dei lavoratori, sia

unilateralmente che in virtù di accordi collettivi, e gli importi derivati dalla conversione del premio di risultato. Con riferimento alla prima categoria, CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2017*, Rapporto n° 02/2018, p. 21 afferma che gli accordi prevedono mediamente un importo che varia tra un minimo di 289 euro da un massimo di 436 euro, con una differenziazione che generalmente viene fatta in base alla qualifica di appartenenza. La distinzione in base alla categoria di appartenenza è evidenziata anche da L. PESENTI, (a cura di) *Il mercato dei provider in Italia*, Altis, 2019, pp. 20 e ss. con un importo di circa 2.500 euro per i dirigenti, di circa 1.400 euro per i quadri, di 800 euro per gli impiegati e di poco più di 500 euro per gli operai. Secondo AA. VV., *Osservatorio welfare - Un'istanza del benessere aziendale*, Easy Welfare, Edizione 2018, pp. 9 e ss. l'importo medio tra tutti i settori nel corso del 2017 è pari a 645 euro, con una diminuzione del 21%, pari a 175 euro, rispetto all'anno precedente mentre sale della medesima percentuale nel corso del 2018 arrivando ad una cifra media di 780 euro pro capite (AA.VV., *Osservatorio welfare*, Easy Welfare, Edizione 2019, p. 38). L'indagine condotta nel corso del 2019 sui dati raccolti nel 2018 mostra che settori che presentano un valore medio più basso sono il settore costruzioni e immobiliari con una media di circa 370 euro, il settore trasporto e logistica e il settore software, media, digital e telecomunicazioni con una media inferiore ai 500 euro. In aumento risulta essere l'importo medio erogato all'interno del settore industria e manifattura che nel 2017 avevo un importo medio di 426 euro mentre nel 2018 è pari a circa 700 euro. L'incremento verificato in tale settore, unitamente ad una maggiore conversione dei premi di risultati, sono le cause del generale aumento medio degli importi. I settori con una media più alta sono, invece, il settore dei servizi finanziari, il settore bancario e assicurativo e il settore degli alloggi e ristorazione con una media che oscilla tra i 1.000 euro e i 2.000 euro e il settore degli enti pubblici economici con una media che supera i 2.000 euro. Un altro elemento che influenza il valore di welfare erogato è l'età dei lavoratori secondo una progressione reddituale piuttosto lineare. Si passa, infatti, da una media di 257 euro per lavoratori fino a 25 anni (era di 269 euro nel 2017), a 813 euro e per lavoratori di età compresa tra 41-45 anni (era 664 euro nel 2017) fino a 859 per gli over 65 euro (era di 828 euro nel 2017).

Focalizzando l'attenzione sui premi di risultato erogati, secondo AA.VV., *Osservatorio welfare*, Easy Welfare, Edizione, 2019 p. 65 e ss. nel corso del 2018 il valore mediamente convertito è pari a circa 1.300 euro, a fronte di un premio totale medio pari a circa 1700 euro. Tali dati risultano essere entrambi in aumento rispetto a quelli registrati nel corso del 2017 quando il valore medio convertito era di 1.168 euro a fronte di un premio di 1.524 euro (cifra molto simili rispetto

all'importo medio del premio di 1.409 euro stimato da N. BRACHINI, B. DE SARIO, S. LEONARDI (a cura di), *Primo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, CGIL – Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2019, p. 47) da cui ne deriva una conversione media che rimane stabile in entrambi gli anni a circa il 76%. Tale percentuale può essere ulteriormente scomposta in base alla presenza o meno di incentivi alla conversione. Infatti, laddove viene prevista un valore aggiuntivo in caso di conversione, i lavoratori scelgono di convertire l'87% del premio mentre dove tale maggiorazione non è prevista, la percentuale di premio convertito scende al 70% (AA.VV., *Osservatorio welfare – Un'istanza del benessere aziendale*, Easy Welfare, Edizione 2018, pp. 21 e ss.). Dalla ricerca condotta da L. PESENTI, (a cura di) *Il mercato dei provider in Italia*, Altis, 2019, pp. 22 emerge che, secondo quanto riportato dai provider, la conversione del premio di risultato occupa circa il 20,4% del fatturato che transita dalle piattaforme welfare messe a disposizione delle aziende.

La presenza di una maggiorazione dell'importo in caso di conversione non è però l'unico elemento che influenza questo tipo di scelta. Come avviene anche per le preferenze viste nel paragrafo precedente, infatti, anche in questo caso l'età e il genere dei lavoratori influenzano questa scelta. Con riferimento all'età si nota «una tendenza di maggiore propensione alla conversione per i lavoratori e le lavoratrici di età compresa tra i 35 e i 55 anni di età» mentre, con riferimento al genere, «le donne risultano beneficiarie in media di un PDR convertibile più basso degli uomini, tuttavia ne convertono in welfare una percentuale maggiore: in media, le lavoratrici beneficiarie di PDR convertibile scelgono una quota welfare pari all'83% del potenziale, contro il 79% indicato dai beneficiari uomini».

Dalle diverse ricerche emerge, inoltre, che non tutta la quota di benefit viene poi effettivamente spesa dai lavoratori. Secondo CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2018*, Rapporto n° 06/2019, pp. 13 e ss. a fronte di un ammontare medio, comprensivo di premio di risultato e welfare in cifra fissa, di 909 euro (14,1% in più rispetto ai 797 euro medi messi a disposizione nel 2017), nel corso del 2018 è stato effettivamente speso il 66%, ossia mediamente 600 euro, dato che risulta essere in lieve discesa rispetto al 70% del 2017 ma che rimane comunque in crescita rispetto al 62,2% rilevato nel corso del 2016. Dati simili vengono forniti anche da AA. VV., *Osservatorio welfare*, Easy Welfare, Edizione 2019, pp.55 e ss. secondo cui l'utilizzo effettivo nel 2018 è stato del 66%, un dato in calo rispetto al 74% registrato nel 2017. Tale calo, secondo l'indagine, in parte è da ricondursi alle quote da CCNL che per loro natura risultano disponibili a cavallo di due anni e, di conseguenza, mostrano tempistiche di consumo che non si esauriscono nel corso

del solo 2018. Anche in questo caso, la percentuale di effettivo utilizzo del welfare è influenzata dall'età. I lavoratori che utilizzano maggiormente le somme messe a loro disposizione sono quelli con un'età compresa tra i 51 anni e i 65 anni con percentuali che oscillano tra il 78% e il 79%. Tali lavoratori sono anche coloro che mediamente ricevono somme maggiori denotando quindi un reale interesse verso i servizi messi a disposizione. Le percentuali più basse di utilizzo effettivo si registrano agli estremi, tra la fascia più giovane, al di sotto dei 25 anni (con l'utilizzo del 57% dell'importo messo loro a disposizione) e tra la fascia più anziana, oltre i 65 anni con un utilizzo pari al 58%.

CAPITOLO III

PIANO DI LAVORO E METODOLOGIA

Sommario: **3.1.** Piano di lavoro. – **3.2.** La difficile contestualizzazione del fenomeno. – **3.2.1.** I servizi di welfare nella normativa fiscale. – **3.2.2.** Il welfare introdotto dalla contrattazione collettiva e incentivato dal Ministero del Lavoro e dal Dipartimento per le politiche della famiglia. **3.3.** Metodologia: relazioni industriali e territorio, le due chiavi di lettura per il nuovo welfare. – **3.3.1.** Nota metodologica al capitolo IV. – **3.3.2.** Nota metodologica al capitolo V.

3.1. Piano di lavoro

Il rinnovato contesto lavorativo, tecnologico e sociale, così come descritto in precedenza, fa sorgere alcune domande di ricerca cui si è provato a dare risposta nel corso del presente elaborato di tesi. Riprendendo e sintetizzando i principali spunti emersi all'interno del Capitolo I, si è tentato in questo paragrafo di ricostruire la struttura dell'elaborato. Il primo, e più generale, interrogativo da cui scaturisce l'intera ricerca consiste nell'analizzare se, e con quali modalità, i sistemi di welfare privato esistenti riescano a garantire una adeguata risposta ai processi di cambiamento del lavoro, adattandosi ad essi o addirittura essendone i promotori.

La nuova idea di scambio lavoro – retribuzione, la nuova concezione di *decent work*, il nuovo ruolo ricoperto dalla professionalità, nonché le nuove e più flessibili esigenze delle aziende e dei lavoratori richiedono risposte che non possono più limitarsi unicamente ad una controprestazione monetaria, elaborata per di più in una dimensione individuale di singolo rapporto di lavoro, ma richiedono soluzioni che considerino diverse dimensioni e che siano sviluppate in un contesto collettivo in grado di valorizzare e tutelare la professionalità dei singoli lavoratori. La necessità di una risposta collettiva è stata colta anche da diverse associazioni datoriali le quali hanno tentato di dare risposta a questo bisogno attraverso una molteplicità di soluzioni. Le soluzioni sono diverse e, a merito titolo esemplificativo, vanno dalla creazione di una piattaforma comune, come nel caso

di “Welfare Liguria”⁴⁶, all’assunzione di un ruolo da capofila nella creazione e nello sviluppo delle reti per il welfare aziendale come testimonia l’inserimento nella cabina di regia della rete d’impresa Giano di Correggio di Unindustria Reggio Emilia⁴⁷. Altre iniziative sono volte all’approfondimento del tema e alla diffusione della cultura del welfare come avvenuto nel caso di Confindustria Vicenza⁴⁸ la quale, per mezzo del progetto “WelfareMeet”, partendo dall’analisi dei fabbisogni aziendali e passando anche per la consulenza e l’assistenza sindacale e fiscale fornita dai funzionari dell’associazione, è arrivata ad offrire un servizio completo alle aziende associate mettendo anche a disposizione una piattaforma welfare dedicata. Nel caso di altre associazioni datoriali quali l’Associazione Chimica Farmaceutica Lombarda fra Titolari di Farmacia, l’Associazione dei Titolari di Farmacia della provincia di Brescia – “Federfarma Brescia”, Confartigianato Varese, Confindustria Alessandria, Confindustria Avellino, Confindustria Bari, Barletta, Andria, Trani, Confindustria Bergamo, Confindustria Cuneo, Confindustria Lecce, Confindustria Marche Nord (Ancona-Pesaro-Urbino), Confindustria Pavia, Confindustria Taranto e Unindustria Calabria i quali hanno aderito all’Osservatorio UBI Welfare promosso da ADAPT e UBI Banca⁴⁹ si è proceduto con lo studio del tema da un punto di vista scientifico per avere una maggiore consapevolezza nella creazione di un sistema di welfare integrato.

Anche Confindustria Bergamo, l’associazione datoriale presso la quale ho avuto l’occasione di svolgere l’internship nei tre anni di percorso di dottorato, oltre che partecipare all’Osservatorio UBI Welfare, ha colto una esigenza presente in numerose aziende associate e, partendo dal loro ascolto, dell’analisi problematiche presenti al loro interno, dalla comprensione del cambiamento delle esigenze dei lavoratori e del mercato, nonché dallo studio di soluzioni già implementate, ha cercato di trovare una risposta in grado di creare un sistema di welfare condiviso all’interno del territorio orobico. A partire da questa idea sono

⁴⁶ Welfare Liguria è il programma di welfare aziendale territoriale su base regionale promosso da Confindustria Liguria e dalle quattro territoriali di Genova, Imperia, La Spezia e Savona

⁴⁷ Per un approfondimento sulla rete d’impresa Giano di Correggio e di altre esperienze di welfare territoriale si rimanda a L. ARLETTI, *Dal welfare aziendale al welfare territoriale. Fare rete tra imprese per un nuovo modello di welfare*, Working Paper - 2WEL Gli annali - Percorsi di Secondo Welfare - Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, 2018, n. 2

⁴⁸ Per un approfondimento sull’iniziativa condotta da Confindustria Vicenza si rimanda a E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa. Un’indagine ricostruttiva*, ADAPT University Press, 2014

⁴⁹ Per un approfondimento sull’Osservatorio UBI Welfare si rimanda a ADAPT – UBI WELFARE, *Welfare for People. Primo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2018 e a ADAPT – UBI WELFARE, *Welfare for People. Secondo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2019

state elaborate delle Linee Guida sul welfare aziendale per le imprese bergamasche e un Osservatorio Territoriale sulle misure di welfare aziendale implementate sul territorio dalle imprese destinatarie delle Linee Guida. L'obiettivo di tale Osservatorio è quello di monitorare lo sviluppo delle misure di welfare, il livello di applicazione delle Linee Guida e la maturazione delle aziende associate nell'affrontare il tema del welfare aziendale in un'ottica di cambiamento del lavoro. Il monitoraggio di queste misure ha consentito anche di mettere in luce alcuni casi virtuosi che sono stati materia di specifici incontri zonali rivolti alle aziende associate con la finalità di diffondere queste buone prassi e innescare un processo di contaminazione positiva. Tali casi studio sono stati analizzati più nel dettaglio anche nel corso del Capitolo V.

La risposta fornita da Confindustria Bergamo consente di mettere in luce uno dei filoni fondamentali sul quale si sviluppano i sistemi di welfare: la dimensione territoriale. Il territorio rappresenta però solo una delle prospettive che possono essere prese in considerazione. Se si parte dall'assunto che il luogo naturale all'interno del quale si creano i moderni sistemi di welfare privato sia la dimensione collettiva delle relazioni industriali [*supra*, Cap. II, § 2.5], è necessario considerare anche lo sviluppo di soluzioni che la contrattazione ha sviluppato a livello nazionale e aziendale.

Sul territorio bergamasco un tentativo di risposta alla Trasformazione del Lavoro viene fornita per mezzo delle Linee Guida e dell'Osservatorio mentre per comprendere quali siano le concrete risposte fornite dai sistemi di relazioni industriali, si è proceduto, nel corso del Capitolo IV, all'analisi della contrattazione collettiva di due specifici settori, sia a livello nazionale che aziendale. Obiettivo di tale analisi è comprendere se le relazioni industriali, così come sono oggi strutturate, siano in grado di rispondere al meglio alla nuova trasformazione del lavoro creando un sistema di welfare moderno.

Al termine della duplice analisi, sono state messe a sistema le considerazioni emerse con l'obiettivo di provare a dare delle risposte concrete alle domande di ricerca poste facendo una sintesi tra le istanze territoriali e quelle della contrattazione collettiva.

3.2. La difficile contestualizzazione del fenomeno

Prima di procedere con l'analisi del caso studio di Bergamo e con l'analisi testuale della contrattazione collettiva nazionale ed aziendale, è necessario

procede con una mappatura delle possibili soluzioni di welfare interessanti ai fini della ricerca. La complessità del sistema all'interno del quale tali misure si inseriscono, la molteplicità di bisogni di aziende e lavoratori e la progressiva estensione della normativa di riferimento creano un paniere di beni, servizi e soluzioni che devono necessariamente essere classificate secondo criteri ben precisi. Un primo approccio è quello di prendere in considerazione le misure di welfare utilizzabili alla luce di quanto previsto dalla normativa fiscale. Questo primo approccio, però, non può sicuramente essere esaustivo in quanto non prende in considerazione tutte le misure di welfare che impattano sull'organizzazione del lavoro. Relativamente alle misure organizzative di welfare sono state prese in considerazione dapprima le misure di welfare presenti all'interno dei contratti aziendali e, successivamente, le misure di conciliazione vita-lavoro cui il Ministero del Lavoro ha legato la possibilità di fruire di uno sgravio contributivo e quelle esemplificate all'interno del bando “#Conciliamo”.

3.2.1. I servizi di welfare nella normativa fiscale

Il riferimento normativo per identificare i servizi di welfare è contenuto Testo unico delle imposte sui redditi, il D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917, in particolare nell'art. 51, commi 2, 3 e 4. Tale testo, così come modificato dalla Legge di Stabilità 2016 e dalle Leggi di Bilancio 2017 e 2018, contiene un elenco di misure che, anche se erogata dal datore di lavoro in costanza di rapporto, non entrano a far parte del reddito di lavoro dipendente. Senza entrare nel dettaglio tecnico della normativa fiscale e dei criteri necessari per poter godere delle agevolazioni fiscali e contributive⁵⁰, all'interno del presente paragrafo sono stati passati in rassegna i diversi commi precedentemente citati identificando quali prestazioni vi possono rientrare.

- assistenza sanitaria integrativa - art. 51, comma 2, lett. a, e art. 10, comma 1, lett. e-ter: vi rientrano i contributi di assistenza sanitaria versati dal datore di lavoro o dal lavoratore ad enti o casse aventi unicamente finalità assistenziale;

⁵⁰ Per una analisi più approfondita del quadro normativo, degli incentivi e della disciplina fiscale e contributiva delle misure di welfare si veda E. MASSAGLI, S. SPATTINI, M. TIRABOSCHI, *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, ADAPT University Press, 2018, pp. 167 e ss.

- somministrazione di vitto - art. 51, comma 2, lett. C: vi rientrano le mense aziendali organizzate direttamente dal datore di lavoro o gestite per suo conto da terzi, il servizio sostitutivo di mensa (buono pasto) e le indennità sostitutiva del servizio mensa;
- servizi di trasporto collettivo - art. 51, comma 2, lett. d) e d-bis): vi rientra il trasporto collettivo per il raggiungimento del posto di lavoro;
- opere e servizi per finalità sociali - art. 51, comma 2, lett. f): ricomprendono le opere o servizi con finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale, assistenza sanitaria, culto;
- somme, servizi e prestazioni di educazione e istruzione - art. 51, comma 2, lett. f-bis): vi fanno parte i servizi di educazione e istruzione, anche in età prescolare, i servizi integrativi, di mensa e di trasporto connessi all'educazione e istruzione, le ludoteche e centri estivi invernali e le borse di studio;
- somme, servizi e prestazioni per l'assistenza a familiari anziani e/o non autosufficienti - art. 51, comma 2, lett. f-ter): rientrano i servizi di assistenza ai familiari anziani e/o non autosufficienti;
- contributi e premi per rischio di non autosufficienza o gravi patologie - art. 51, comma 2, f-quater): consiste nel versamento di contributi e premi, anche a forme assicurative, aventi ad oggetto il rischio di non autosufficienza o gravi patologie;
- azioni - art. 51, comma 2, lett. g): vi rientrano le offerte di azioni alla generalità dei dipendenti;
- previdenza complementare - art. 51, comma 2, lett. h), e d.lgs. n. 252/2005: consiste nella contribuzione a carico del datore di lavoro o del lavoratore alle forme di previdenza complementare;
- beni e servizi in natura - art. 51, comma 3: vi rientrano i c.d. fringe benefits e i voucher multiuso entro i limiti di 258,23 euro/anno;
- beni in uso promiscuo - art. 51, comma 3 e comma 4, lett. a): comprende la concessione di beni come cellulare, tablet, computer portatili in uso promiscuo; Il comma 4 lett. a) comprende la concessione di auto in uso promiscuo;

- prestiti a tasso agevolato - art. 51, comma 4, lett. b): vi rientrano la concessione, direttamente da parte del datore di lavoro o tramite un istituto bancario, di prestiti a tasso agevolato;
- concessione alloggio - art. 51, comma 4, lett. c): la concessione di fabbricati in locazione, uso, comodato.

3.2.2. Il welfare introdotto dalla contrattazione collettiva e incentivato dal Ministero del Lavoro e dal Dipartimento per le politiche della famiglia

Alla luce della prospettiva che è stata utilizzata per realizzare analisi e dell'approccio organizzativo che è stato preso in considerazione nel corso dei capitoli seguenti, nonché di quanto emerso dalla mappatura delle diverse ricerche e rapporti effettuati nel corso degli ultimi anni [*supra*, Cap. II, § 2.6], l'insieme delle misure previste dalla normativa fiscale non sono sufficienti a descrivere i reali piani di welfare presenti oggi nelle diverse realtà aziendali. Per ampliare, e completare, l'ambito di osservazione di questo fenomeno è stato quindi necessario prendere in considerazione anche le misure previste dalla contrattazione collettiva, di livello nazionale, territoriale e aziendale. Alcune misure sono le medesime che sono state prese in considerazione anche dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e dal bando “#Conciliamo”.

Con riferimento alla contrattazione collettiva, la mappatura dei contratti collettivi realizzata per il presente elaborato, la raccolta dei dati effettuata per la creazione dell'Osservatorio Territoriale sul welfare aziendale in Provincia di Bergamo, lo studio delle ricerche e dei rapporti pubblicati in materia nonché l'esperienza sul campo maturata nel corso dell'internship nell'area sindacale e previdenziale di Confindustria Bergamo, ha consentito di ampliare il campo di osservazione anche alle seguenti misure:

- congedi e permessi retribuiti: periodi di astensione dal lavoro, totalmente o parzialmente retribuita, concessi per diverse finalità;
- congedi e permessi non retribuiti: periodi di astensione dal lavoro, non retribuita, concessi per diverse finalità;
- istruzione: borse di studio rivolte anche ai dipendenti (la normativa fiscale prevede le agevolazioni unicamente al caso in cui le borse di

studio siano rivolte ai famigliari dei dipendenti, anche non fiscalmente a carico), possibilità concessa ai famigliari di effettuare stage presso l'azienda;

- formazione: formazione in ambito professionale dei lavoratori finanziata direttamente dall'azienda o mediante il ricorso a fondi interprofessionali;
- famiglia: presenza di asili nido messi a disposizione direttamente dall'azienda;
- convenzioni: convenzioni con enti e aziende per la fruizione di servizi vari;
- smart working: misure collettive o individuali finalizzate all'introduzione dello smart working o del telelavoro;
- part - time: concessione del part- time per ragioni di conciliazione vita privata e vita professionale legata in particolare a esigenze di assistenza di figli, anziani o non autosufficienti;
- orari elastici: flessibilità in entrata e uscita per esigenze diverse.

Alcune di queste misure, come detto, rientrano tra le misure che posso beneficiare dello sgravio contributivo introdotto dal Ministero del Lavoro per il biennio 2017-2018⁵¹. Il Decreto Interministeriale precedentemente citato ha la finalità di incentivare la contrattazione di secondo livello e, attraverso questo strumento, di promuovere la conciliazione tra vita professionale e vita privata. Le misure contenute all'interno dei contratti collettivi aziendali, anche in recepimento di contratti collettivi territoriali, dovranno rientrare, secondo i criteri definiti dal Decreto stesso, nelle seguenti aree:

- area di intervento genitorialità:
 - estensione temporale del congedo di paternità, con previsione della relativa indennità;
 - estensione del congedo parentale, in termini temporali e/o di integrazione della relativa indennità;

⁵¹ In particolare, l'incentivo è rivolto ai contratti sottoscritti e depositati, secondo quanto previsto dall'articolo 14 del decreto legislativo n. 151 del 2015, dal 1° gennaio 2017 al 31 agosto 2018

- previsione di nidi d'infanzia / asili nido / spazi ludico – ricreativi aziendali o interaziendali;
 - percorsi formativi (e-learning / coaching) per favorire il rientro dal congedo di maternità;
 - boni per l'acquisto di servizi di baby-sitting.
- area di intervento flessibilità organizzativa:
 - lavoro agile;
 - flessibilità oraria in entrata e uscita;
 - part – time;
 - banca ore;
 - concessione solidale dei permessi con integrazione da parte dell'impresa dei permessi ceduti.
 - welfare aziendale:
 - convenzioni per l'erogazione di servizi *time saving*;
 - convenzioni con strutture per servizi di cura;
 - buoni per l'acquisto di servizi di cura.

Tutte le misure introdotte, per poter rientrare nello sgravio contributivo devono essere migliorative rispetto a quanto previsto dai contratti collettivi nazionali di riferimento, ovvero delle disposizioni normative vigenti e devono riguardare un numero di lavoratori pari almeno al settanta per cento della media dei dipendenti occupati dal datore di lavoro nell'anno civile precedente.

Infine, è stato preso in considerazione il bando “#Conciliamo”, promosso dal dipartimento per le politiche della famiglia per il finanziamento di progetti di welfare aziendale finalizzati principalmente alla conciliazione famiglia-lavoro. I fondi per finanziare il presente bando erano stati istituiti dall'art. 1, comma 482 della Legge di bilancio 2019 il quale afferma che il “*Fondo per le politiche della famiglia, per le politiche giovanili e per le politiche relative ai diritti e alle pari opportunità*” sarà destinato a “*finanziare interventi in materia di politiche per la famiglia e misure di sostegno alla famiglia, alla natalità, alla maternità e alla paternità, al fine prioritario del contrasto della crisi demografica, nonché misure di sostegno alla componente anziana dei nuclei familiari*”. All'interno della lettera n) del medesimo comma viene affermato il Fondo sarà utilizzato per finanziare “*iniziative di conciliazione del tempo di vita e di lavoro, nonché di promozione del welfare familiare aziendale, comprese le azioni di cui all'articolo 9 della Legge 8 marzo 2000, n. 53*”. Il dipartimento per le politiche della famiglia, per mezzo dell'allegato 3 dell'avviso pubblico che istituisce il bando, elenca in

via esemplificativa alcune misure di welfare aziendali che possono essere inserite. Si tratta di:

- flessibilità oraria e organizzativa:
 - banca del tempo;
 - lavoro da remoto (telelavoro o smart working);
 - part time nel caso in cui il datore di lavoro preveda il versamento dell'intera quota di contributi o provveda a nuove assunzioni per coprire le ore non lavorate;
 - assunzioni a termine in sostituzione di lavoratrici in maternità assenti per motivi di salute o di cura dei familiari;
 - permessi e congedi retribuiti e aggiuntivi rispetto alla normativa per consentire ai lavoratori di far fronte ad esigenze personali e/o familiari nonché ad eventi chiave nella vita del figlio.

- promozione e sostegno della natalità e della maternità, nonché reinserimento delle lavoratrici dopo un periodo di assenza dal lavoro per motivi legati ad esigenze di conciliazione:
 - incentivi alla natalità sotto forma di contributi economici;
 - specifiche iniziative formative per assenze di lungo periodo come il coaching, il counseling o la formazione per garantire la continuità nei rapporti e lo sviluppo professionale.

- interventi e servizi:
 - servizi di supporto alla famiglia attraverso la creazione di asili nido o la concessione di contributi economici per tutti i servizi legati all'istruzione dei figli, dall'asilo nido ai percorsi accademici oppure attraverso contributi economici per l'assistenza di familiari anziani, disabili e malati gravi;
 - tutela della salute dei dipendenti e delle loro famiglie per mezzo di forme aggiuntive di assistenza sanitaria a carico del datore di lavoro o tramite forme di sostegno economico per la copertura delle spese sanitarie;
 - caregivers attraverso l'introduzione di azioni di supporto, economiche o non economiche, per i lavoratori impegnati in attività di assistenza;
 - time saving introducendo un sostegno per lo svolgimento delle incombenze quotidiane;

- mobilità come il servizio gratuito di trasporto aziendale o il car sharing;
- flexible benefits e ulteriori misure di sostegno ai dipendenti tra i quali possono rientrare il c.d. “credito welfare”, i ticket restaurant, i voucher, i buoni acquisto e i buoni benzina, i prestiti a tasso agevolato;
- piani di comunicazione per aumentare la conoscenza e la consapevolezza del welfare aziendale e per diffondere una cultura del welfare in grado di accompagnare il cambiamento organizzativo.

3.3. Metodologia: relazioni industriali e territorio, le due chiavi di lettura per il nuovo welfare

Le metodologie utilizzate nel corso del presente elaborato sono molteplici e si distinguono in base alla specifica attività svolta nonché in base alla collocazione temporale della singola attività. Una prima metodologia, utilizzata durante tutto il percorso di ricerca e che ha sempre accompagnato tutte le sue fasi, è stata l’analisi della letteratura di riferimento. Tale letteratura, la cui rassegna ragionata è confluita all’interno del Capitolo II, può essere suddivisa in due anime: qualitativa [*supra*, Cap. II, § da 2.1 a 2.5] e quantitativa [*supra*, Cap. II, § 2.6]. La prima ha consentito di inquadrare il tema della ricerca, di comprendere quali fossero gli spazi all’interno del quale inserire la propria ricerca e, non da ultimo, di definire sempre più nel dettaglio la posizione del problema e le domande di ricerca. La seconda anima della letteratura ha interessato, invece, la molteplicità di indagini e ricerche che si sono susseguite nel corso degli ultimi anni, già a partire dal 2011. Questo approccio quantitativo ha consentito di comprendere quale fosse il punto di osservazione delle varie ricerche, quali fossero gli aspetti su cui le indagini hanno posto maggiore attenzione nonché di monitorare costantemente l’evoluzione e lo sviluppo del fenomeno.

Dalla combinazione di queste due anime della letteratura sono derivate le domande di ricerca [*supra*, Cap. I] nonché gli spunti e gli approcci attraverso i quali provare a formulare una risposta. È emersa la centralità di due dimensioni, quella territoriale e quello contrattuale-collettiva. Tale duplicità è stata ripresa dall’elaborato nel Capitolo IV secondo una prospettiva di relazioni industriali e nel Capitolo V attraverso il ricorso alla metodologia del *case study* di Confindustria Bergamo. Durante le fasi che hanno accompagnato la redazione dei

Capitoli IV e V sono poi state utilizzate diverse metodologie di ricerca analizzate più nel dettaglio nei paragrafi che seguono.

3.3.1. Nota metodologica al Capitolo IV

All'interno del Capitolo IV viene utilizzato un approccio che prendere come punto di partenza le relazioni industriali, con la finalità di analizzare se ci sono state, e quali sono, le risposte che i sistemi delle relazioni industriali hanno dato ai cambiamenti del lavoro. Per fare ciò, è necessario procedere con una analisi testuale della contrattazione collettiva di livello nazionale e aziendale secondo una prospettiva metodologica che consenta di inserire i piani di welfare all'interno del sistema di relazioni industriali della singola azienda, così da poter ricostruire in maniera dettagliata il più ampio sistema di welfare che i diversi settori hanno costituito. Tale capitolo si pone in collegamento con il successivo, in quanto consente di superare possibili visioni parziali o distorte che potrebbero emergere dall'analisi dei singoli casi aziendali o dei piani di welfare unicamente di aziende collocate su uno specifico territorio. Infatti, se all'interno del Capitolo IV si fa ricorso ad un campo di osservazione più ampio, riferendosi al contesto delle relazioni industriali nel quale sono inserite le aziende intervistate, nel corso del Capitolo V sono stati presi in considerazione alcuni case study specifici e, all'interno dell'Osservatorio territoriale, sono state considerate unicamente le imprese del solo territorio bergamasco.

I settori presi in considerazione sono quindi il settore metalmeccanico, cui fanno parte Tenaris Dalmine S.p.A., Schneider Electric S.p.A., Scame Parre S.p.A. e ABB S.p.A. e il settore il chimico, cui appartiene l'altra azienda intervistata, Flamma S.p.A. Tali settori, inoltre, sono anche i più rilevanti all'interno della base associativa di Confindustria Bergamo, rappresentando complessivamente circa il 46% delle aziende associate e quasi il 53% della relativa forza occupazionale.

Per analizzare i suddetti sistemi di welfare con lo sguardo delle relazioni industriali, per entrambi i settori si è proceduto dapprima con un'analisi dei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro passando successivamente all'analisi dei Contratti Integrativi Aziendali provando, infine, a mettere a sistema i due livelli delineando quindi un quadro complessivo e generale del sistema di welfare per i due specifici settori.

Settore metalmeccanico

Con riferimento al settore metalmeccanico, secondo quanto riportato dal CNEL⁵², i contratti collettivi che fanno riferimento a tale settore, sono 32 ma, tra questi contratti, solamente alcuni sono sottoscritti dalle associazioni datoriali e sindacali comparativamente più rappresentative. Tra i 32 contratti riportati dal CNEL, appare quindi opportuno, ai fini della presente ricerca, non prendere in considerazione i c.d. contratti pirata. In questo modo, il numero di contratti si riduce a sei e, più nello specifico, si tratta dei seguenti contratti: il contratto della industria metalmeccanica e della installazione di impianti sottoscritto il 26 novembre 2016 tra Federmeccanica, Assital e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil; il contratto metalmeccanica, oreficeria, odontotecnica-aziende artigiane sottoscritto il 24 aprile 2018 da Confartigianato, CNA, Casartigiani, CLAAI con Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil; il contratto per le aziende cooperative metalmeccaniche sottoscritto il 26 gennaio 2017 tra Ancpl Legacoop, Federlavoro e servizi cooperativi, Agci Produzione e Servizi e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil; il contratto metalmeccanici della piccola-media industria e di installazione di impianti sottoscritto il 3 luglio 2017 tra Unionmeccanica Confapi e Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm-Uil; il contratto per la piccola e media industria manifatturiera metalmeccanica e della installazione di impianti sottoscritto il 22 luglio 2016 da Confimi Impresa Meccanica con Fim-Cisl e Uilm-Uil; infine il contratto collettivo (di primo livello) specifico di lavoro (CCSL) del 7 luglio 2015 tra FCA N.V. e CNH Industrial N.V. e Fim-Cisl, Uilm-Uil, Fismic, Ugl Metalmeccanici e l'Associazione quadri e capi Fiat.

Tra tali contratti il più diffuso⁵³ è certamente il CCNL della industria metalmeccanica e della installazione di impianti sottoscritto il 26 novembre 2016 tra Federmeccanica, Assital e Fiom – Cgil, Fim – Cisl e Uilm – Uil ed è anche il medesimo contratto applicato dalle aziende metalmeccaniche intervistate essendo l'unico riconducibile al sistema Confindustria. Per questo motivo, anche alla luce del legame di tale analisi con l'internship svolto all'interno di una sede territoriale di Confindustria, all'interno del Capitolo IV, nel paragrafo relativo al settore metalmeccanico è stato preso in considerazione unicamente il CCNL Federmeccanica.

⁵² CNEL, 9° report periodico dei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro vigenti depositati nell'Archivio CNEL, aggiornamento Giugno 2019.

⁵³ Secondo i dati CNEL – INPS. DATABASE CCNL il presente contratto è applicato da 57.314 aziende per un totale di 1.445.293 dipendenti su un totale di 218.506 aziende e 2.362.515 dipendenti totali appartenenti al settore metalmeccanico.

Con riferimento ai Contratti Collettivi Aziendali, è stata utilizzata come fonte la banca dati «fareContrattazione» (www.farecontrattazione.it) del centro studi Adapt, una banca dati realizzata dai dottorandi e ricercatori della Scuola di alta formazione in *relazioni industriali e di lavoro* di ADAPT che raccoglie, oltre a tutti i principali contratti collettivi nazionali di riferimento espressione dei sistemi di relazioni industriali dotati di una maggiore rappresentatività comparata (di massima i contratti firmati dalle associazioni nazionali di categoria di Cgil, Cisl, Uil), oltre 2.000 contratti collettivi di secondo livello, prevalentemente contratti integrativi aziendali, di carattere non gestionale, a cui si aggiungono i più significativi accordi territoriali ordinati per settore merceologico. Vista la prevalenza dei contratti appartenenti al sistema Confindustria all'interno della banca dati, e considerando quanto precedentemente detto con riferimenti alla scelta del CCNL da analizzare, anche ai fini dell'analisi dei contratti di secondo livello sono stati presi in considerazione unicamente i contratti aziendali riconducibili a tale sistema. Tra i contratti presenti all'interno della banca dati «fareContrattazione» alla data del 31 agosto 2019, sono stati selezionati 133 contratti aziendali con le caratteristiche sopra indicate e che hanno introdotto almeno una misura di welfare.

Settore chimico

Analoghe considerazioni sono state effettuate per l'analisi del sistema di relazioni industriali del settore chimico. Per tale settore, il medesimo rapporto del CNEL⁵⁴ utilizzato in precedenza afferma che i contratti collettivi che fanno riferimento a tale settore, sono 33. Il CNEL però, non fa riferimento al concetto di settore chimico bensì a quello di comparto chimico, facendo rientrare in tale categoria anche altri settori quali la ceramica, la concia, l'energia e petrolio, la gomma-plastica e il vetro. Inoltre, come già evidenziato anche per il settore metalmeccanico, non tutti i contratti sono stati sottoscritti dalle associazioni datoriali e sindacali comparativamente più rappresentative. Se, quindi, partendo dai 33 CCNL individuati dal CNEL si escludono i c.d. contratti pirata il numero si riduce a 9 CCNL. Inoltre, se si escludono anche i contratti che pur appartenendo al comparto chimico interessano altri settori, il numero di contratti da prendere in considerazione si riduce unicamente a 2, nel dettaglio: il CCNL per gli addetti all'industria chimica, chimico – farmaceutica, delle fibre chimiche e dei settori abrasivi, lubrificanti e GPL sottoscritto il 19 luglio 2018 tra Federchimica, Farmindustria, e Filctem–Cgil, Femca–Cisl, Uiltec–Uil e il contratto per i

⁵⁴ CNEL, 9° report periodico dei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro vigenti depositati nell'Archivio CNEL, aggiornamento Giugno 2019.

lavoratori della Piccola e Media Industria dei settori: Chimica, Concia e settori accorpati, Plastica e Gomma, Abrasivi, Ceramica, Vetro firmato in data 8 marzo 2018 da Unionchimica Confapi e Filctem-Cgil, Femca-Cisl e Uiltec-Uil.

Anche in questo caso, tra i due contratti il più diffuso⁵⁵ risulta essere il contratto appartenente al sistema Confindustria ossia il CCNL per gli addetti all'industria chimica, chimico – farmaceutica, delle fibre chimiche e dei settori abrasivi, lubrificanti e GPL sottoscritto il 19 luglio 2018 tra Federchimica, Farindustria, e Filctem–Cgil, Femca–Cisl, Uiltec–Uil che risulta essere anche il medesimo contratto applicato dall'unica azienda del settore chimico intervistata all'interno del Capitolo V. Alla luce delle considerazioni fin qui realizzate nonché delle motivazioni descritte in precedenza per il settore metalmeccanico, all'interno del Capitolo IV, nel paragrafo inerente al settore chimico è stato preso in considerazione unicamente il CCNL Federchimica.

Con riferimento ai Contratti Collettivi Aziendali, anche in questo caso, come avvenuto per il settore metalmeccanico, è stata utilizzata come fonte la banca dati «fareContrattazione» (www.farecontrattazione.it) del centro studi ADAPT. Tra i contratti aziendali del settore chimico, anche in questa occasione sono stati analizzati unicamente i contratti di aziende che applicano il CCNL Federchimica. Tra i contratti presenti all'interno della Banca Dati «fareContrattazione» alla data del 31 agosto 2019, sono stati selezionati 60 contratti aziendali appartenenti al settore chimico industria che hanno previsto l'introduzione di almeno una misura di welfare aziendale.

Per effettuare l'analisi dei detti contratti, sia di livello nazionale che aziendale, sono state prese in considerazione le misure e i servizi precedentemente illustrati nel corso del presente capitolo [*supra*, § 3.2] unendo all'interno di un'unica classificazione sia i servizi previsti dalla normativa fiscale, di cui al paragrafo 3.2.1, sia le misure emerse dall'analisi della contrattazione collettiva, di cui paragrafo 3.2.2. La scelta di una siffatta classificazione consente di avere una visione complessiva e di insieme del sistema di welfare aziendale che si crea all'interno delle singole aziende e di avere una omogeneità nell'analisi, utile anche all'analisi della coerenza e dell'integrazione tra i diversi livelli di contrattazione. Le misure sono quindi state raggruppate secondo le seguenti categorie:

⁵⁵ Secondo i dati CNEL – INPS. DATABASE CCNL il CCNL Federchimica è applicato da 3.832 aziende per un totale di 209.302 dipendenti mentre il CCNL Unionchimica Confapi Federchimica è applicato da 3.092 aziende per un totale di 48.240 dipendenti.

- **PREVIDENZA COMPLEMENTARE**
 - contributi versati alle forme di previdenza complementare, aggiuntivi rispetto a quanto previsto dal CCNL (art. 51, comma 2, lett. h, e d.lgs. n. 252/2005).

- **ASSISTENZA SANITARIA**
 - contributi a fondi e casse di assistenza sanitaria integrativa versati ad enti o casse aventi unicamente finalità assistenziale, aggiuntivi rispetto a quanto previsto dal CCNL (art. 51, comma 2, lett. a) e art. 10, comma 1, lettera e-ter);
 - 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);
 - 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).

- **ASSISTENZA AI FAMILIARI e CURA**
 - assistenza domiciliare, badanti, case di riposo, case di cura (art. 51, comma 2, lett. f e lett. f-ter);
 - servizi di assistenza ai familiari anziani e non autosufficienti (art. 51, comma 2, lett. f e lett. f-ter).

- **EDUCAZIONE/ISTRUZIONE**
 - rette scolastiche e tasse universitarie, libri di testo (art. 51, comma 2, lett. f o f-bis);
 - borse di studio rivolte ai familiari, anche non fiscalmente a carico, dei dipendenti (art. 51, comma 2, lett. f-bis) o ai dipendenti stessi;
 - contributi istruzione (spese per asilo nido, 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);
 - asili nido messi a disposizione direttamente dall'azienda;
 - attività di orientamento per i figli dei dipendenti per la scelta del percorso universitario;

- possibilità concessa ai familiari dei dipendenti di effettuare stage presso l'azienda.
- **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).
- **FLEXIBLE BENEFITS**
 - buono spesa, shopping card, buono carburante (art. 51, comma 3);
 - “credito welfare” da utilizzare all'interno della piattaforma welfare per tutti i servizi previsti dalla normativa.
- **MENSA E BUONI PASTO**
 - mense aziendali organizzate direttamente dal datore di lavoro o gestite per suo conto da terzi (art. 51, comma 2, lett. c);
 - servizio sostitutivo di mensa, i c.d. buoni pasto (art. 51, comma 2, lett. c);
 - indennità sostitutive del servizio mensa (art. 51, comma 2, lett. c).
- **MOBILITÀ**
 - servizio navetta collettivo per raggiungere il luogo di lavoro (art. 51, comma 2, lett. d);
 - pagamento o rimborso dell'abbonamento per il trasporto pubblico (art. 51, comma 2, lett. d-bis).
- **BENI DI USO PROMISCUO**
 - auto (art. 51, comma 4, lett. a);
 - tablet, computer, telefono (art. 51, comma 3).
- **PRESTITI A TASSO AGEVOLATO E ANTICIPO TFR A CONDIZIONI PIÙ VANTAGGIOSE**
 - concessione, direttamente da parte del datore di lavoro o tramite un istituto bancario, di prestiti a tasso agevolato (art. 51, comma 4, lett. b);

- anticipo del TFR a condizioni più favorevoli rispetto a quelle previste dall'art. 2120 c.c.
- **CONCESSIONE DI ALLOGGIO**
 - concessione di alloggi e fabbricati in locazione, uso o comodato (art. 51, comma 4, lett. c).
- **AZIONI**
 - offerte di azioni alla generalità dei dipendenti (art. 51, comma 2, lett. g).
- **FORMAZIONE**
 - formazione in ambito professionale dei lavoratori (da distinguere dall'istruzione), finanziata direttamente dall'azienda o mediante il ricorso a fondi interprofessionali.
- **FLESSIBILITÀ ORGANIZZATIVA/CONCILIAZIONE VITA-LAVORO**
 - flessibilità oraria in entrata e uscita;
 - telelavoro;
 - lavoro agile;
 - banca delle ore;
 - flessibilità nella gestione dei turni, delle ferie e dei Par.
- **PERMESSI RETRIBUITI O NON RETRIBUITI**
 - permessi di varia natura, aggiuntivi rispetto a quanto previsto dal CCNL o dalla normativa vigente, legati alla conciliazione vita-lavoro, alla cura delle persone e all'istruzione.
- **CONGEDI E ASPETTATIVE RETRIBUITI O NON RETRIBUITI**
 - congedi di varia natura, aggiuntivi rispetto a quanto previsto dal ccnl o dalla normativa vigente, legati alla conciliazione vita-lavoro, alla cura delle persone e all'istruzione;
 - integrazione economica ai congedi previsti dal CCNL o dalla normativa vigente.
- **PART-TIME**
 - concessione del part-time per ragioni di conciliazione vita privata e vita professionale legata in particolare a esigenze di assistenza di figli, anziani o familiari non autosufficienti.

- **CONVENZIONI**
 - convenzioni di vario genere con enti o aziende per la fruizione di servizi a prezzi o condizioni agevolate.

- **WELFARIZZAZIONE DEL PREMIO DI RISULTATO**
 - possibilità di per il lavoratore di esercitare l'opzione di conversione di tutto o parte del premio di risultato maturato in misure di welfare (art. 1, comma 182-190, L. 28 dicembre 2015, n. 208; Decreto Interministeriale 25 marzo 2016).

3.3.2. Nota metodologia al Capitolo V

Con riferimento alla dimensione territoriale dei sistemi di welfare, nel Capitolo V è stata utilizzata la metodologia dell'*action research*, ossia quel processo che si basa su esperienze vissute e che, partendo da queste, vuole sviluppare nuove visioni, interpretazioni o soluzioni pratiche a problematiche reali. L'esperienza vissuta in prima persona consiste nell'inserimento, nel corso di tutto il percorso di studio, all'interno dell'area lavoro e previdenza di Confindustria Bergamo e nella partecipazione attiva durante tutto il percorso e di tutte le iniziative descritte all'interno del Cap. V, dalle interviste preliminari fino alla creazione e implementazione dell'Osservatorio Territoriale, secondo una metodologia definita *osservazione partecipante*. Oltre a ciò, la descrizione del processo e dell'approccio di Confindustria Bergamo alla tematica del welfare aziendale è stata realizzata attraverso la metodologia del *case study*. Entrando più nel dettaglio del capitolo V, durante il percorso e le fasi che si sono susseguite nel corso del triennio, e che sono state descritte nella presentazione del *case study* di Confindustria Bergamo, sono state utilizzate diverse metodologie in base alla specifica fase.

L'analisi delle esigenze aziendali e dei lavoratori

La prima fase del progetto, consistente nell'analisi delle esigenze aziendali e dei lavoratori, ha interessato il periodo ottobre 2016 – aprile 2017 ed è stata articolata in due diversi momenti. L'obiettivo di questa prima fase era quello di avere una prima visione di sistema che consentisse di iniziare a comprendere quale fosse il punto di partenza su cui basare tutte le considerazioni. In particolare, sono state prese in considerazione le esigenze e le problematiche più rilevanti presenti nelle diverse aziende bergamasche. Attraverso questa prima

indagine si è cercato di comprendere a pieno il contesto all'interno del quale proporre qualsiasi intervento. Per raggiungere questo obiettivo sono stati strutturati due diversi momenti. Un primo momento che ha visto il coinvolgimento dei presidenti dei diversi gruppi merceologici di Confindustria Bergamo, il secondo in cui sono state coinvolte 20 aziende segnalate dai presidenti stessi.

Il primo momento, come detto, ha visto come protagonisti gli otto presidenti dei gruppi merceologici ai quali è stato sottoposto un questionario in grado di fornire una prima indicazione generale sul tema. Per il gruppo alimentari è stato intervistato Paolo Zanetti della società Zanetti S.p.A., per il gruppo cartai, cartotecnici, grafici ed editoriali è stato intervistato Gianluca Panseri del Rotolificio bergamasco s.r.l., per il gruppo chimici è stato intervistato Gianpaolo Negrisoni di Flamma S.p.A., per il gruppo legno è stato intervistato Mauro Ghidini di Imex s.r.l., per il gruppo delle materie plastiche e gomma è stato intervistato Giuseppe Bergamelli di Gewiss S.p.A., per il gruppo servizi innovativi e tecnologici è stata intervistata Giovanna Ricuperati di Multi Consult s.r.l., per il gruppo edili è stato intervistato Gianluigi Bailo di Calcestruzzi S.p.A. e per il gruppo tessili è stato intervistato Giovanni Romani del Cottonificio Albini S.p.A. All'interno del questionario è stato chiesto ai Presidenti dei gruppi di dare un valore da 1 a 4 ad alcune domande:

La prima di queste, molto generica, è stata funzionale a comprendere quale fosse il livello di interesse del gruppo e, quindi, anche il livello di disponibilità nell'accogliere e accompagnare l'associazione nell'implementazione di un'iniziativa sul tema. Nel dettaglio è stato chiesto:

- che grado di interesse c'è presso il gruppo e componenti di esso verso il tema del welfare aziendale?⁵⁶

Successivamente, si è entrati più nel dettaglio, iniziando a far emergere il principale indirizzo di Confindustria Bergamo ossia quello di collegare l'introduzione di qualsivoglia strumento di welfare aziendale alla risoluzione di una problematica aziendale chiedendo:

⁵⁶ Scala di valori:

1= per niente interessato (non intendo affrontare il tema)

2= poco interessato (attenzione marginale verso il tema)

3= interessato (c'è attenzione verso il tema ma non sono in programma approfondimenti/interventi)

4= molto interessato (affrontare il tema è tra le priorità a breve)

- rispetto a quali problemi organizzativi/gestionali si ritiene che gli interventi di welfare aziendale possano contribuire ad un miglioramento?⁵⁷
 - assenteismo elevato
 - carenze formative
 - elevata presenza di lavoratori anziani
 - elevata presenza di lavoratori stranieri
 - esigenze di retention di particolari figure di dipendenti/ crescita produttività
 - contenimento costo del lavoro
 - gestione permessi e flessibilità oraria in generale

Altro aspetto che è stato indagato è relativo all'ambito all'interno del quale, secondo gli intervistati, era preferibile sviluppare gli eventuali piani di welfare e alle risorse disponibili per fare ciò. Sono state poste quindi le seguenti domande:

- attraverso quale approccio si ritiene opportuno sviluppare e valorizzare eventuali iniziative di welfare?⁵⁸
 - negoziale collettivo
 - unilaterale aziendale
 - negoziale individuale
- in quali forme e secondo quale misura si riterrebbe opportuno in misure di welfare aziendale?⁵⁹
 - risorse nuove
 - in alternativa a trattamenti già esistenti

⁵⁷ Scala di valori:

1= per niente
2= poco
3= abbastanza
4= molto

⁵⁸ Scala di valori:

1= approccio sconsigliabile
2= approccio cui ricorrere solo in assenza di alternative
3= approccio indicato ma da valutare eventuali integrazioni e adattamenti al caso concreto
4= approccio sicuramente più indicato

⁵⁹ Scala di valori:

1= per niente
2= poco
3= abbastanza
4=molto

- ad integrazione/compensazione di trattamenti già esistenti

Infine, si è provato a capire quali fossero le aspettative nei confronti dell'associazione e, di conseguenza, quale fosse il possibile terreno all'interno del quale intervenire. Per comprendere queste aspettative è stato chiesto:

- quali aspettative in termini di sostegno si nutrono verso l'associazione?⁶⁰
 - supporto strategico nella definizione dell'iniziativa
 - sostegno nella gestione tecnica amministrativa
 - accompagnamento nell'implementazione delle eventuali misure
 - convenzionamento di enti erogatori di servizi
 - messa a disposizione di una piattaforma idonea

Dopo aver raccolto le indicazioni da parte dei diversi gruppi, sono state realizzate in un secondo momento 20 interviste strutturate ai responsabili del personale di alcune aziende associate appositamente segnalate dai presidenti dei gruppi. Le venti aziende intervistate sono state: Brembo S.p.A., Fonderie Officine Pietro Pilenga S.p.A., Itepa S.p.A. e N&W Global Vending S.p.A. per il settore metalmeccanico, Calzificio M. Bresciani s.r.l. e Martinelli Ginetto S.p.A. per il comparto tessile, Aliancys Italia s.r.l. e Chimiver Panseri S.p.A. per il settore chimico, Plastik S.p.A. Italian Cable Company S.p.A. e Plastic Materials s.r.l. per il gomma-plastica, Minelli S.p.A. e Tino Sana s.r.l. per il settore legno industria, Bonduelle Italia s.r.l., Sorin.Lab S.p.A., O.P. Oasi s.r.l. e Centax Telecom s.r.l. per il terziario, Nuova Demi S.p.A. e Scavi Pesenti s.r.l. per il settore edile industria e Cascina Italia S.p.A. per il settore alimentare. Nella scelta di queste aziende, i diversi presidenti dei gruppi merceologici hanno provato a identificare le aziende più sensibili al tema del welfare aziendale nonché le aziende più rappresentative per quello specifico gruppo merceologico.

La struttura delle interviste può essere suddivisa in tre principali sezioni. All'interno della prima sezione sono state raccolte le informazioni anagrafiche dell'azienda, al fine di poter inquadrare al meglio l'azienda e la composizione dei suoi dipendenti. In questa prima sezione, infatti, non ci si è soffermati a

⁶⁰ Scala di valori:
1= per niente
2= poco
3= abbastanza
4=molto

comprendere unicamente le informazioni riguardanti le informazioni relative all'azienda ma si è cercato di comprendere anche la composizione e le caratteristiche dell'organico interno. Tali informazioni sono importanti al fine di determinare il piano di welfare della singola azienda che non può essere costituito da una forma standard, ma deve essere costruito e strutturato in base alle esigenze interne ad azienda e lavoratori. A tale fine, le informazioni censite sono state:

- struttura azienda
 - unità produttive
 - n° dipendenti
 - attività azienda
 - ccnl applicato

- caratteristiche organico
 - % donne
 - classi di età:
 - % <35 anni
 - % <50 anni
 - % >50 anni
 - % stranieri
 - scolarizzazione:
 - % senza titolo
 - % diplomati
 - % laureati
 - % dipendenti con figli
 - dove vivono i dipendenti?
 - % <10 km dalla sede aziendale
 - % <30 km dalla sede aziendale
 - % >30 km dalla sede aziendale
 - n° dipendenti titolari di permessi l. 104/92

La seconda sezione delle interviste strutturate si è focalizzata sulle misure di welfare già previste in azienda. Sono state prese in considerazione non solo le misure di welfare in senso stretto ma, sposando fin da subito l'approccio descritto all'interno dell'elaborato, sono state ricomprese anche le misure che possono rientrare nell'alveo del c.d. welfare organizzativo. Nei casi in cui fosse già presente un piano di welfare aziendale, si è cercato anche di comprendere quale sia stato il processo di introduzione dello stesso e gli esiti in termini di successo o insuccesso. È stata quindi ipotizzata la seguente struttura:

- retribuzione
 - struttura retribuzione
 - valore premio di risultato
 - altra contrattazione aziendale

- misure di welfare già implementate
 - finalità aziendali alla base dello sviluppo delle misure in atto
 - esiti delle misure già in atto
 - ragioni del successo/insuccesso delle misure in atto
 - richieste dei lavoratori e/o delle rappresentanze sindacali in materia di welfare

Infine, la terza sezione rappresenta il fulcro dell'intervista in quanto è finalizzata a comprendere quali sono le principali problematiche dell'azienda. Alcune delle problematiche sono state individuate a priori, in quanto sono le più ricorrenti nei diversi contesti aziendali, ma l'obiettivo principale di questa sezione è di avere un quadro generale di tutte le problematiche presenti, anche quelle di cui esternamente non si ha diretta percezione.

Infine, a conclusione delle presenti interviste, Confindustria Bergamo ha fornito una scheda ad ogni singola azienda associata coinvolta ipotizzando delle soluzioni e delle proposte operative che consentissero all'azienda di superare, o quanto meno arginare, la problematica riscontrata. Per fornire le consulenze alle singole aziende e per ipotizzare le soluzioni si è fatto ricorso ad un approccio standardizzato il quale, con i necessari adattamenti al caso specifico ha consentito di abbinare macrocategorie di problematiche aziendali a macrocategorie di misure, di beni e di servizi di welfare funzionali al loro superamento secondo il seguente schema:

- alternanza di carichi/scarichi di lavoro → orari pluriperiodali/banca delle ore;
- assenteismo elevato non gestibile disciplinarmente → variazione orari individuali e collettivi, regolamentazione aspettative e permessi;
- carenza di competenze professionali → formazione continua, permessi aggiuntivi per il diritto allo studio e alla formazione;
- contenimento del costo del lavoro → conversione di quote di PDR in piani di welfare ed eventuale utilizzo di piattaforme informatiche;
- elevata presenza di lavoratori anziani → concessione part *time*, variazione di mansioni, interventi di formazione continua;

- elevata presenza di lavoratori stranieri → agevolazioni per l’abitazione, il ricongiungimento familiare, l’inserimento nell’ambiente di lavoro e nel territorio, il rientro temporaneo all’estero;
- elevato numero di infortuni → corsi aggiuntivi per la sicurezza del lavoro, premialità correlate a indicatori di sicurezza;
- esigenze di fidelizzazione e retention dei lavoratori → concessione di servizi di utilità sociale con eventuale ricorso a piattaforme informatiche;
- necessità di incrementare la collaborazione tra colleghi → corsi relazionali, iniziative ricreative, premialità legate al lavoro di gruppo;
- elevato ricorso a congedi parentali e permessi per esigenze di cura dei familiari → orari elastici, orari opzionabili, permessi aggiuntivi o frazionabili.

Analisi di alcune best practices

A margine delle interviste alle aziende segnalate dai presidenti dei gruppi merceologici, sono state realizzate due interviste semi strutturate in profondità al fine di inquadrare al meglio lo stato attuale dell’evoluzione del welfare sulla provincia di Bergamo e per definire un benchmark che fosse in grado di entrare più nel dettaglio del fenomeno da utilizzare come punto di partenza per l’analisi del contesto e per la definizione delle Linee Guida. Anche nella realizzazione di dette interviste, si è preso in considerazione il duplice filone di analisi che accompagna tutto il presente elaborato di tesi, il ruolo delle relazioni industriali e la dimensione territoriale nello sviluppo dei piani di welfare. Sono state intervistate due aziende molto rappresentative del territorio bergamasco come Tenaris Dalmine S.p.A.⁶¹, e Schneider Electric⁶². L’intervista si è focalizzata su tutto il processo di realizzazione del piano di welfare presente all’interno dell’azienda partendo dalle valutazioni preliminari all’introduzione del piano, passando per la fase di implementazione e attuazione del piano e per finire con la delineazione delle possibili prospettive di sviluppo del piano di welfare presente. È stato dato particolare rilievo agli aspetti tecnici e organizzativi, in quanto, in questa fase iniziale, si è reso opportuno non affrontare considerazioni più ampie e di sistema oggetto di analisi in fasi successive del progetto per mezzo di ulteriori interviste [*infra*, Cap. V, § 5.3.3, 5.3.4, 5.3.5] potendo contare su una maggiore

⁶¹ La presente intervista è stata realizzata con Maurizio Sclavi, Responsabile delle Relazioni industriali della Dalmine S.p.A.

⁶² La presente intervista è stata realizzata con Carlo Carrescia, Vice Presidente HR per l’Italia di Schneider Electric

famigliarità con il tema e con una cultura verso tali temi più matura, anche grazie agli interventi realizzati dall'associazione stessa. La realizzazione di tali interviste è stata utile per comprendere, unitamente alle interviste effettuate ai Presidenti dei diversi Gruppi merceologici, quale fosse lo stato dell'arte a livello territoriale con riferimento al tema del welfare aziendale. Inoltre, la scelta di due aziende metalmeccaniche di grandi dimensioni e ben strutturate è frutto di quanto emerso all'interno della Literature Review [*infra*, Cap. II, § 2.6] secondo cui tali aziende sono quelle in cui i piani di welfare trovano una maggiore diffusione. In questo modo si è provato a comprendere all'interno di questa tipologia di aziende, quale fosse la sensibilità verso il tema al fine di evitare di fornire indicazioni troppo lontane da tale sensibilità e interesse, con il rischio di produrre un documento e fornire delle indicazioni che non fossero in grado di trovare un reale riscontro nell'operatività delle aziende del territorio di riferimento. Più nel dettaglio, le interviste hanno seguito la seguente struttura:

- Valutazioni preliminari
 - quali motivazioni stanno alla base dell'introduzione della vostra iniziativa?
 - l'attivazione di tale iniziativa è scaturita unilateralmente dall'azienda o piuttosto a fronte di richieste di lavoratori come anche di rivendicazioni sindacali in sede di altra contrattazione aziendale?
 - avete attivato delle specifiche procedure prima dell'attivazione dell'iniziativa? quali? [analisi preliminare dell'anagrafica dei lavoratori, focus group, questionari...]
 - quali problematiche organizzative e gestionali vi ponete di superare? [assenteismo, lavoratori stranieri, lavoratori anziani, esigenze di fidelizzazione, carenza di competenze professionali da sviluppare ...]
 - per quale motivo avete deciso di intervenire con questa specifica iniziativa e non utilizzando altri strumenti?
 - l'iniziativa in analisi è isolata oppure è inserita in un più ampio contesto di welfare aziendale?
 - eventuali pdr impattano sulle iniziative? in che modo?

- quali sono gli obiettivi che, come azienda, vi siete posti di raggiungere con tale iniziativa?
- Implementazione
 - attraverso quale strumento tecnico siete intervenuti? [negoziale collettivo, regolamento unilaterale, negoziale individuale] per quale motivo?
 - nei confronti di quale platea si rivolte la vostra iniziativa? [la totalità della forza lavoro presente in azienda, particolari categorie di lavoratori]
 - quali sono le ragioni che hanno portato all'individuazione dei lavoratori coinvolti/da coinvolgere?
 - quali risorse economiche avete destinato all'iniziativa? in particolare, si tratta di risorse aggiuntive o alternative a misure di retribuzione variabile già presenti in azienda? [“welferizzazione” del premio di risultato]
 -
 - in questo senso, quale è stato l'impatto delle recenti disposizioni in materia fiscale? in particolare, che grado di incidenza hanno avuto le leggi di stabilità per gli anni 2016 e 2017?
 - come avete gestito la comunicazione dell'iniziativa ai lavoratori?
- Attuazione
 - attraverso quali strumenti operativi viene attuata la vostra iniziativa? [piattaforme on-line, società di consulenza, rimborsi a fronte della presentazione di fattura, pagamento diretto di servizi ...]
 - il piano prevede un sistema di monitoraggio o comunque di misurazione dei risultati conseguiti?
 - quali sono i principali risultati qualitativi e quantitativi raggiunti [o che ragionevolmente si crede di poter raggiungere,

qualora il piano sia stato attivato solo di recente] dall'azienda in termini di organizzazione del lavoro, produttività, abbattimento delle problematiche presenti?

○ quali sono, a vostro dire, le principali ragioni del successo/insuccesso dell'iniziativa?

- Prospettive

○ esistono delle particolari richieste da parte dei lavoratori o delle organizzazioni sindacali che vadano nella direzione intrapresa con tale iniziativa?

○ in che modo pensate sia possibile implementare o migliorare nei prossimi anni la vostra iniziativa?

La creazione delle Linee Guida

Durante la seconda fase, che ha visto la realizzazione delle Linee Guida, è stato fatto ricorso alla metodologia dell'*action research*. Partendo dalle informazioni e dalle indicazioni raccolte nella prima fase per mezzo delle interviste realizzate, degli approfondimenti tecnici e delle consulenze sul campione di aziende preso in considerazione su segnalazione dei presidenti dei gruppi merceologici, nonché delle considerazioni più ampie sull'impatto del welfare aziendale sulle dinamiche dei rapporti di lavoro di cui si è precedentemente parlato [*supra*, Cap. 1, § 1.1], sono stati ipotizzati dei suggerimenti operativi. L'obiettivo di tali indicazioni è di fungere da Linee Guida per le aziende del territorio bergamasco, associate a Confindustria Bergamo in occasione di eventuali valutazioni delle direzioni d'impresa relativamente all'attivazione o all'implementazione di un piano di welfare aziendale. Le Linee Guida rappresentano un tentativo di fornire un approccio sistemico al tema del welfare aziendale tenendo come riferimento sia la dimensione territoriale che quelle delle relazioni industriali come capisaldi.

La creazione dell'Osservatorio Territoriale sul welfare aziendale in provincia di Bergamo

La terza fase ha visto la creazione ed una prima implementazione dell'Osservatorio Territoriale. Per la realizzazione dell'Osservatorio sono state prese in considerazione come punto di partenza le informazioni emerse durante le

interviste ai Presidenti dei Gruppi, nonché le interviste realizzate alle altre aziende coinvolte nella prima fase del progetto e le informazioni comunicate dalle aziende stesse. In aggiunta a tali informazioni, si è proceduto anche con un'analisi testuale dei contratti collettivi aziendali stipulati sul territorio bergamasco e la loro messa a sistema anche con quanto emerso dall'analisi quantitativa del welfare condotta all'interno della literature review.

Obiettivo dell'Osservatorio Territoriale è quello di monitorare l'andamento dello sviluppo dei piani di welfare sul territorio di Bergamo allargando il numero di aziende monitorate in maniera tale da avere dati più attendibili che descrivano al meglio la realtà. In questa maniera, grazie alla presenza di dati sempre più rappresentativi, sarà anche possibile valutare quale sia la reale applicazione, da un punto di vista sia quantitativo che qualitativo, delle Linee Guida. Per fare ciò, all'interno dell'Osservatorio stesso sono stati presi in considerazione sia i dati precedenti la divulgazione delle Linee Guida che quelli successivi così da poter osservare se queste abbiano avuto o meno un impatto sulla diffusione delle misure di welfare aziendale all'interno del territorio di riferimento.

A lato dell'implementazione dell'Osservatorio sono stati organizzati degli incontri zonalì sul territorio di Bergamo con l'obiettivo di diffondere alcune *best practice*. All'interno del presente elaborato, il contenuto di tali incontri è stato riportato mediante la metodologia del *case study*. Per l'analisi e la descrizione dei tre casi studio si è utilizzata dapprima la metodologia dell'analisi testuale dei contratti collettivi aziendali che hanno introdotto le misure di welfare oggetto dell'analisi. Successivamente, per approfondire e indagare meglio il percorso, le motivazioni e le aspettative che hanno portato all'introduzione delle misure di welfare analizzate, sono state realizzate ulteriori interviste semi-strutturate in profondità. Obiettivo delle presenti interviste è verificare se, e in che modo, le indicazioni contenute all'interno delle Linee Guida sono state recepite all'interno di diversi contesti aziendali, comprendendo allo stesso modo quali possano essere i riflessi pratici più apprezzati tra quelli ipotizzati nonché comprendere se l'approccio organizzativo al welfare che si è voluto dare alle Linee Guida possa realmente trovare una sua declinazione pratica. Tali *case study* vogliono quindi essere il momento operativo dei ragionamenti teorici svolti nel corso dell'elaborato e un test per verificare la bontà delle considerazioni fatte e l'occasione per osservare quali possono essere i risultati derivanti da un simile approccio. Le tre aziende intervistate sono state scelte tra le aziende che hanno beneficiato di un supporto nel processo di implementazione dei piani di welfare aziendale da parte dei funzionari di Confindustria Bergamo, i quali, nel fornire tale supporto ha messo in atto e ha seguito le indicazioni fornite e sviluppate

all'interno del presente elaborato. Le aziende intervistate sono state: Scame Parre S.p.A. nella persona del CFO, Agostino Piccinali, Flamma S.p.A. nelle persone del Dott. Gianmarco Negrisoli, Corporate Development Manager e del Dott. Maurizio Capelli, Finance, Administration & Control Director e ABB S.p.A. nella persona del Dott. Alessio Radice, Country Hr Manager Italy [*infra, Cap. V, § 5.3.3, 5.3.4, 5.3.5*].

Per indagare questi aspetti, le interviste si sono concentrate sull'analisi dei principali elementi che, alla luce della lettura scientifica analizzata, delle interviste e della raccolta ed analisi dei dati che sono state realizzate, sono stati identificati come fondamentali per lo sviluppo di un piano di welfare aziendale maturo e in grado di avere un reale impatto positivo nella gestione del personale in azienda.

Il primo elemento che è stato preso in considerazione fa riferimento alla contestualizzazione e ai cambiamenti produttivi e organizzativi che sta affrontando l'azienda e, più in generale, la filiera in cui è inserita l'azienda. Questo tema è stato posto all'inizio dell'intervista in quanto consente di collocare tutto lo sviluppo del piano di welfare aziendale e tutti i ragionamenti che seguono, all'interno dei cambiamenti cui stiamo assistendo legati ad Industry 4.0, così come è stato ipotizzato fin dai primi paragrafi del presente elaborato. Tale scelta può configurarsi anche come una sfida che consente di verificare se tutti i ragionamenti e le considerazioni fatte a livello teorico, trovano una declinazione e una corrispondenza anche nelle realtà aziendali. Le domande poste per approfondire questa prima tematica sono state:

- quali sono le sfide produttive (opportunità o criticità) che l'azienda (o la filiera) si è trovata recentemente, o si trova attualmente, ad affrontare rispetto a settore, territorio nuovi fattori produttivi (in particolare competenze e tecnologia)?
- quali sono state, se ci sono state, le recenti sfide, novità e/o mutamenti nell'organizzazione del lavoro? (periodi di produzione, orari giornalieri, cambiamenti struttura organizzativa, cambiamenti demografici nella popolazione aziendale)
- quali sono state, se ci sono state, da parte dei lavoratori richieste in merito a esigenze di conciliazione vita/lavoro?

In seguito a questa prima fase di contestualizzazione, l'intervista si è focalizzata sulla comprensione del piano di welfare presente in azienda, in maniera tale da poter creare dei collegamenti tra quanto emerso durante la

contestualizzazione nonché con quanto proposto all'interno delle Linee Guida. In particolare, si è chiesto quanto segue:

- quali motivazioni hanno portato all'introduzione del piano di welfare aziendale? nella valutazione dell'introduzione delle diverse misure di welfare sono state prese in considerazione delle specifiche problematiche aziendali? (es. alternanza di carichi/scarichi di lavoro, assenteismo elevato, carenza di competenza professionali, contenimento costo del lavoro, elevata presenza di lavoratori anziani, elevata presenza di lavoratori stranieri, elevato numero infortuni, esigenze di fidelizzazione e ritenzione dei dipendenti, esigenze di maggiore interrelazione tra colleghi, gestione congedi parentali, ecc. ecc.)
- quali gli obiettivi?
- l'introduzione del piano di welfare è in parte collegato ad alcuni di questi aspetti di riorganizzazione produttiva e della forza lavoro aziendale menzionati in precedenza? (come potrebbe ricollegarsi in futuro?)

Così come analizzato all'interno dell'Osservatorio Territoriale, anche nel corso delle presenti interviste si è cercato di comprendere quale sia stata l'evoluzione del piano di welfare presente in azienda prima della riforma normativa e della redazione delle Linee Guida domandando, di conseguenza:

- come noto, la diffusione del welfare ha osservato una considerevole accelerazione a partire dal 2016. all'interno della vostra organizzazione, questa data rappresenta uno spartiacque per la diffusione delle misure del welfare oppure erano già presenti misure in azienda anche prima di tale data?
- laddove l'azienda fosse già attiva sul tema del welfare prima del 2016, ci sono state delle modifiche nelle modalità di introduzione del welfare e nella tipologia di servizi offerti?
- l'azienda vede l'introduzione di un piano di welfare aziendale come risposta alle trasformazioni in atto in questi ultimi anni (trasformazioni del contesto lavorativo, della popolazione aziendale e dei loro bisogni)?

Ultimi due elementi che sono stati analizzati rimandano ai due filoni che hanno caratterizzato e che vogliono contraddistinguere il presente elaborato costituendone la chiave di lettura innovativa del tema. Si fa qui riferimento alla

presenza o meno di logiche di sistema sia con riferimento al contesto territoriale, sia al sistema delle relazioni industriali in cui è inserito l'azienda. Con riferimento alle logiche territoriali:

- è stata fatta una riflessione rispetto alle misure presenti o necessarie a livello territoriale? e rispetto al ruolo dell'azienda sul territorio? si è sviluppata una progettualità condivisa con altri?
- come può cambiare quello economico/relazionale con il territorio?

Da ultimo, con specifico riferimento al ruolo delle relazioni industriali di secondo livello e al loro raccordo con il primo, nella progettazione, configurazione, implementazione del piano di welfare e della riorganizzazione produttivo/organizzativa si è chiesto:

- è stata fatta una riflessione rispetto alle misure presenti a livello settoriale (CCNL) nell'introduzione di quelle aziendali?
- rispetto ai cambiamenti produttivi e agli aspetti menzionati in precedenza, quali sono stati i passaggi di confronto con sindacato e/o rappresentanze dei lavoratori e come hanno contribuito a delinearli?
- che utilizzo viene fatto in azienda della contrattazione decentrata/aziendale? (rispetto a produttività aziendale, organizzazione del lavoro, welfare aziendale)
- rispetto al piano di welfare:
 - quali sono stati i passaggi e le modalità di confronto con sindacato e/o rappresentanze dei lavoratori?
 - con quali logiche le parti hanno contribuito a definire il piano?
 - come viene gestito attualmente il piano?
- oltre alle misure di welfare introdotto in azienda per mezzo della contrattazione collettiva sono presenti anche altre misure introdotte unilateralmente (regolamento aziendale) o informalmente? quali i motivi della scelta rispetto alla contrattazione aziendale?

CAPITOLO IV

**LE RISPOSTE DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI ALLA
GRANDE TRASFORMAZIONE DEL LAVORO: INDAGINE
SULLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA NAZIONALE E
AZIENDALE**

Sommario: **4.1.** Analisi e mappatura della contrattazione collettiva nel settore metalmeccanico industria. – **4.1.1.** La contrattazione collettiva nazionale. – **4.1.2.** La contrattazione collettiva aziendale. – **4.1.3.** L'integrazione tra i diversi livelli contrattuali. – **4.2.** Analisi e mappatura della contrattazione collettiva nel settore chimico industria. – **4.2.1.** La contrattazione collettiva nazionale. – **4.2.2.** La contrattazione collettiva aziendale. – **4.2.3.** L'integrazione tra i diversi livelli contrattuali.

**4.1. Analisi e mappatura della contrattazione collettiva nel settore
metalmeccanico industria**

4.1.1. La contrattazione collettiva nazionale

Il Contratto Collettivo Nazionale per i dipendenti dell'industria metalmeccanica e della installazione di impianti sottoscritto il 26 novembre 2016 tra Federmeccanica, Assital e Fiom-Cgil, Fim-Cisl e Uilm-Uil ha nel welfare il suo principale elemento di novità. Il rinnovo produce un vero e proprio cambio di prospettiva rispetto alle logiche negoziali tradizionali tanto da portare il direttore di Federmeccanica, Stefano Franchi, ad utilizzare il termine di rinnovamento contrattuale e non tanto di semplice rinnovo.

Il primo elemento che ha contribuito all'attribuzione di tale definizione è stato il riconoscimento, all'interno dell'art. 7 Sezione Quarta, Titolo VI, del diritto alla formazione continua per tutti i lavoratori a tempo indeterminato. Tale diritto consiste nell'obbligo per tutte le imprese di coinvolgere i lavoratori in percorsi di formazione continua per una durata pari a 24 ore pro capite nel corso di ogni triennio. La motivazione che ha spinto la parte datoriale ad inserire tale previsione all'interno della piattaforma deriva dalla centralità e dal ruolo strategico che viene ricoperto dall'investimento nella formazione, finalizzata all'aggiornamento, al

perfezionamento o allo sviluppo di conoscenze e competenze professionali. Tale investimento si è reso ancora più necessario in virtù dell'innovazione sociale, tecnologica ed organizzativa dei processi produttivi e, più in generale, delle trasformazioni nel mondo del lavoro che si stanno succedendo negli ultimi anni.

Per dare continuità a quanto previsto all'interno del rinnovo del novembre 2016, la Parti hanno firmato in data 12 luglio 2017 uno specifico accordo in materia di formazione professionale con l'obiettivo di creare *“uno strumento di orientamento a supporto sia dell'analisi del fabbisogno, sia del coinvolgimento di tutti i lavoratori”*. All'interno dell'accordo sono stati riportati alcuni esempi di aree tematiche considerate prioritarie e di alcuni percorsi formativi che sono il frutto di un'analisi avviata a livello territoriale, anche per mezzo delle Commissioni territoriali per la formazione professionale e l'apprendistato, sulle esigenze formative di lavoratori e imprese.

Un'ulteriore intesa, rilevante su questo punto di vista, è l'accordo interconfederale firmato il 5 luglio 2018 da Confindustria e Cgil, Cisl e Uil il quale, intervenendo in materia di formazione sui temi dell'Industria 4.0, estende la possibilità alle imprese aderenti al sistema di rappresentanza di Confindustria prive di rappresentanza aziendale, ovvero le imprese che, prive di rsu o rsa, conferiscano espresso mandato all'associazione del sistema di rappresentanza di Confindustria, di aderire agli accordi territoriali stipulati in materia di formazione 4.0. Grazie a questo accordo si è provato ad arginare il rischio di rilegare la diffusione delle competenze digitali unicamente alle imprese di grandi dimensioni o, più in generale, alle imprese sindacalizzate. Tuttavia, il problema della diffusione della formazione e dell'applicazione dell'obbligo contrattuale imposto dal CCNL tra le imprese di piccola dimensione non è legato unicamente alla presenza o meno della rappresentanza sindacale, ma deriva spesso anche da un problema culturale di azienda e lavoratori, nonché da oggettive difficoltà gestionali delle realtà di dimensioni inferiori che sono sprovviste di una adeguata struttura organizzativa e che, di conseguenza, si vedono minacciate dal rischio che il divario di competenze e conoscenze con le imprese di grandi dimensioni aumenti in maniera esponenziale.

Secondo elemento di novità presente all'interno del rinnovo consiste nell'introduzione dei flexible benefits prevista dall'art. 17 Sezione Quarta, Titolo VI per un ammontare pari a 100 euro per il 2017, 150 euro per il 2018 e 200 euro per il 2019. L'introduzione dei flexible benefits a livello nazionale rappresenta una novità assoluta che inaugura un nuovo percorso per la contrattazione di primo livello consentendo a tutte le imprese, anche quelle di dimensione ridotta, di

famigliarizzare con lo strumento del welfare aziendale. Il rischio insito in questo percorso è che l'erogazione di un importo esiguo, e inferiore alla soglia dei 258 euro prevista dal comma 3 dell'art. 51 del Tuir, possa sfociare in un ricorso massivo ai buoni spesa o ai buoni carburante. Per evitare questa deriva "consumistica", le Parti, in data 27 febbraio 2017, hanno firmato un Accordo in materia di welfare all'interno del quale viene presentata anche una corposa elencazione di beni e servizi che possono essere erogati attraverso la somma predisposta, realizzando in questa maniera anche una grande campagna informativa e conoscitiva sugli strumenti a disposizione del welfare aziendale. Se ben guidato, quindi, il percorso intrapreso grazie all'art. 17 del CCNL può portare, anche attraverso l'integrazione di ulteriori somme da parte delle singole aziende, alla creazione di un sistema di servizi di welfare ben strutturato.

Attraverso queste misure il baricentro del rinnovo si è spostato dal classico punto di vista salariale a quello del welfare e della formazione. In questo modo è stato possibile intervenire non solo sulla leva economica ma, destinando maggiore spazio allo sviluppo professionale dei lavoratori e ai loro bisogni, si è provato ad aumentare la produttività degli stessi e, di conseguenza, la competitività dell'azienda.

Oltre a queste misure presenti all'interno dell'ultimo rinnovo, il CCNL Federmeccanica presenta anche altre misure che sono ascrivibili all'interno del sistema di welfare. Tra queste vi rientra il diritto allo studio di cui art. 8 Sezione Quarta, Titolo VI. Tale previsione, però, non rappresenta una vera e propria novità per il CCNL in quanto, anche nelle precedenti versioni, era presente un simile articolato che, tuttavia, ha subito significative modifiche. A seguito del rinnovo, il CCNL prevede ora la possibilità di fruire di permessi retribuiti triennali pro-capite pari a 250 o 150 ore in relazione al titolo legale di studio riferibile al Quadro Europeo delle Qualifiche per l'apprendimento permanente (QEQ) conseguito. In aggiunta a tali ore, restano confermati anche i permessi retribuiti per l'intera giornata in cui si articola l'esame, così come previsto dall'art. 10 della L. n. 300/1970. In tema di diritto allo studio, in aggiunta ai permessi retribuiti per la cui fruizione è necessario rispettare particolari requisiti come illustrato dalla nota di Federmeccanica del 24 maggio 2017, rimangono ancora in vigore le ulteriori facilitazioni previste per i lavoratori studenti tra le quali la possibilità di essere assegnati in turni che facilitino la frequenza dei corsi e la preparazione degli esami; la facoltà di richiedere di essere esonerati dal prestare lavoro straordinario ovvero durante i riposi settimanali; l'opportunità per i lavoratori con meno di 5 anni di anzianità di servizio di richiedere 120 ore annue di permesso non retribuito e per i lavoratori con più di 5 anni di anzianità di servizio di un periodo di

aspettativa per formazione disciplinata dall'articolo 9, Sezione quarta, Titolo VI ai sensi e per gli effetti dell'art. 5 della L. n. 53/2000, pari ad un massimo di 11 mesi non retribuiti, anche frazionati.

Anche la previdenza complementare e l'assistenza sanitaria integrativa non rappresentano delle vere e proprie novità per il sistema di welfare del contratto metalmeccanici anche se il rinnovo ha apportato delle modifiche alquanto rilevanti. Relativamente al primo ambito, l'articolo 15, Sezione quarta, Titolo IV ha previsto l'innalzamento al 2% dei minimi contrattuali la quota di partecipazione dell'azienda, ma la novità più rilevante viene prevista dall'art. 16 in tema di assistenza sanitaria integrativa è l'obbligatorietà di iscrizione al fondo mètaSalute da parte di tutti i lavoratori, con copertura anche di tutti i familiari fiscalmente a carico, con una quota di 156 euro annui a totale carico dell'azienda.

Ultimo elemento utile ad inquadrare il sistema di welfare del settore metalmeccanico industria derivante dalla contrattazione di primo livello è l'accordo firmato il 26 marzo 2018 sulla valorizzazione e promozione dell'istituto della Banca ore solidale nell'industria metalmeccanica. Tale accordo, facendo seguito a quanto era stato previsto nella Dichiarazione posta in calce all'art. 5, Sezione IV, Titolo III, del CCNL 26 novembre 2016, definisce delle linee guida che hanno l'obiettivo di fungere da indirizzo per le singole regolamentazioni che possono essere stipulate e/o adottate in sede aziendale. Non viene quindi introdotta alcuna forma di Banca ore solidale, ma la presenza di queste linee guida sicuramente può costituire un elemento fondamentale nell'economia dei piani di welfare implementati a livello aziendale nel settore.

Sintetizzando, il sistema di welfare risultate dalla contrattazione collettiva di primo livello per le imprese dell'industria metalmeccanica, è il seguente:

Tabella 6 – Sintesi delle misure di welfare presenti nel contratto collettivo nazionale di lavoro per i lavoratori addetti all'industria metalmeccanica privata e alla installazione di impianti

Categoria di prestazione	Articolo di riferimento	Tipologia di prestazione	Dettagli
---------------------------------	--------------------------------	---------------------------------	-----------------

LE RISPOSTE DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI ALLA GRANDE TRASFORMAZIONE DEL LAVORO:
INDAGINE SULLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA NAZIONALE E AZIENDALE

Previdenza complementare	Sezione quarta, titolo IV, art. 15	Fondo pensione nazionale di categoria - Cometa	Adesione al fondo non obbligatoria. Contribuzione aziendale pari al 2% dei minimi contrattuali; contribuzione del lavoratore pari almeno all'1,2% del minimo contrattuale
Assistenza sanitaria	Sezione quarta, titolo IV, art. 16	Fondo sanitario integrativo di categoria - MètaSalute	Adesione al fondo obbligatoria. Contribuzione a carico dell'azienda di 156 euro annui
Assistenza ai familiari e cura	-	-	-

LE RISPOSTE DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI ALLA GRANDE TRASFORMAZIONE DEL LAVORO:
INDAGINE SULLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA NAZIONALE E AZIENDALE

Educazione/ istruzione ⁶³	Sezione quarta, titolo VI, art. 8	Diritto allo studio	<ul style="list-style-type: none"> • permessi retribuiti a carico del monte ore determinato moltiplicando 7 ore annue per 3 e per il numero totale dei dipendenti • permessi retribuiti nella misura del numero di ore variabile in base al titolo di studio riferibile al QEQ che si vuole conseguire • permessi retribuiti per tutti i giorni di prova che costituiscono l'esame • turni di lavoro che agevolino la frequenza ai corsi e la preparazione agli esami
---	--------------------------------------	------------------------	---

⁶³ Per una più facile comprensione vengono riportati in questa sezione i permessi, i congedi e le aspettative concessi per la formazione dei lavoratori. Questa scelta è stata operata per poter distinguere tali misure dagli altri permessi, congedi e aspettative concessi per motivazioni diverse seppure nella metodologia, nonché nell'analisi della contrattazione aziendale, i permessi, le aspettative e i congedi aggiuntivi concessi per motivi di studio vengono considerati congiuntamente agli altri permessi e non nella sezione relativa alla formazione e istruzione. Nel corso dell'analisi è stata tenuta in considerazione tale scelta.

LE RISPOSTE DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI ALLA GRANDE TRASFORMAZIONE DEL LAVORO:
INDAGINE SULLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA NAZIONALE E AZIENDALE

	Sezione quarta, titolo VI, art. 8	Congedi per la formazione per lavoratori con meno di 5 anni di anzianità	120 ore di permesso non retribuito
	Sezione quarta, titolo VI, art. 9	Congedi per la formazione per lavoratori con più di 5 anni di anzianità	Periodo di congedo non retribuito pari a 11 mesi anche frazionabili, nell'arco della intera vita lavorativa ⁶⁴
Attività ricreative/tempo libero	-	-	-
Flexible benefits	Sezione quarta, titolo IV, art. 17	Flexible benefits	Strumenti di welfare per un valore di 100 euro elevato a 150 euro e 200 euro rispettivamente a decorrere dal 1° giugno 2018 e 1° giugno 2019
Mensa e buoni pasto	Sezione quarta, titolo IV, art. 8	Mense aziendali	Impegno a mantenere le mense esistenti

⁶⁴ Ribadito quanto previsto dall'art.5, c.1 della L. 53/2000

LE RISPOSTE DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI ALLA GRANDE TRASFORMAZIONE DEL LAVORO:
INDAGINE SULLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA NAZIONALE E AZIENDALE

Mobilità	-	-	-
Beni di uso promiscuo	-	-	-
Prestiti a tasso agevolato e anticipo TFR	-	-	-
Concessione di alloggi	-	-	-
Azioni	-	-	-
Formazione dei dipendenti	Sezione prima, art. 6	Formazione professionale	Adesione a Fondimpresa
	Sezione quarta, titolo VI, art. 7	Diritto soggettivo alla formazione continua	24 ore pro-capite nell'arco di ogni triennio
Flessibilità organizzativa/ conciliazione vita-lavoro	Sezione Quarta, titolo III, art. 1	Flessibilità oraria in entrata e uscita	Rimando alle disposizioni aziendali
	Sezione Quarta, titolo III, art. 5	Banca del tempo	Accantonamento di Par, ore di straordinario e ferie aggiuntive per riduzione orario di lavoro in prossimità del pensionamento
	Sezione Quarta, titolo III, art. 5	Lavoro agile	Dichiarazione di interesse

LE RISPOSTE DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI ALLA GRANDE TRASFORMAZIONE DEL LAVORO:
INDAGINE SULLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA NAZIONALE E AZIENDALE

	Sezione Quarta, titolo III, art. 5	Ferie e Par solidali	Dichiarazione di interesse
	Sezione Quarta, titolo III, art. 7	Banca ore	Banca delle ore per le ore di straordinario effettuate a determinate condizioni
Permessi retribuiti o non retribuiti	Sezione Quarta, titolo III, art. 5	Permessi annui retribuiti	13 permessi annui retribuiti di 8 ore
Congedi e aspettative retribuiti o non retribuiti	Sezione Quarta, titolo VIII, art. 2	Aspettativa non retribuita in caso di malattia o infortunio non sul lavoro	Periodo continuativo e non frazionabile, prolungabile fino ad un massimo di 24 mesi al superamento del limite di conservazione del posto
	Sezione Quarta, titolo VIII, art. 11	Aspettativa e congedi non retribuiti per eventi e cause particolari per lavoratori con oltre 10 anni di anzianità	Periodo di aspettativa da uno a sei mesi non frazionabile
Part-time	Sezione Quarta, titolo I, art. 4	Part -time	Concessione del part-time per

			particolari esigenze familiari, di salute, di assistenza familiari e di studio
Convenzioni	-	-	-
Welfarizzazione del premio di risultato	-	-	-

Fonte: Elaborazione personale

4.1.2. La contrattazione collettiva aziendale

Dall'analisi della contrattazione aziendale sviluppatasi all'interno del settore metalmeccanico negli ultimi anni, emerge una situazione in lenta ma continua evoluzione. I 133 contratti aziendali del settore metalmeccanico presi in considerazione ai fini della presente ricerca coprono un arco temporale di circa otto anni, dal 2012 al 2019, e ci consegnano una situazione che può essere sintetizzata nella Tabella 7 che segue.

Tabella 7 – Distribuzione delle misure di welfare nel settore metalmeccanico industria negli accordi stipulati nel periodo 2012-2019

Permessi aggiuntivi	41%
Welfarizzazione del PdR	38%
Mensa e buoni pasto	37%
Formazione	35%
Flessibilità organizzativa	33%
Assistenza sanitaria	26%
Flexible benefits e buoni acquisto	26%
Educazione e istruzione	20%
Part time	17%
Congedi e aspettative	16%
Previdenza complementare	15%
Convenzioni	15%
TFR e prestiti a tasso agevolato	12%

Mobilità e trasporto collettivo	9%
---------------------------------	----

Fonte: Elaborazione personale

Come si può notare dalla tabella sopra riportata, la misura di welfare cui le aziende fanno maggiormente ricorso è l'introduzione di permessi aggiuntivi rispetto a quanto disciplinato dalle normative vigenti o dal contratto collettivo nazionale. Tali permessi, il più delle volte, sono introdotti per rispondere a specifiche esigenze e necessità dei lavoratori e, per questo motivo, sono utilizzabili unicamente ove ricorrano determinate condizioni mentre, solamente in alcuni casi, possono essere utilizzati indistintamente da tutti i lavoratori. Le esigenze verso le quali le aziende rivolgono maggiore attenzione sono quelle relative alla necessità dei lavoratori di assentarsi per effettuare delle visite mediche. Tali permessi solitamente devono essere fruiti a singole ore e consentono al lavoratore di non doversi assentare per tutta la giornata o per mezza giornata, con evidenti ripercussioni positive sia per il lavoratore stesso che avrà a disposizione una maggiore flessibilità per la gestione di tali eventi, sia per l'azienda che avrà un beneficio a livello organizzativo in quanto dovrà gestire assenze di durata inferiore. Grande rilevanza viene data anche al tema della genitorialità attraverso la predisposizione di permessi aggiuntivi, in alcuni casi retribuiti e in altri casi non retribuiti, in caso di malattia del figlio prevedendo condizioni di miglior favore rispetto a quanto viene già previsto dal T.U. sulla maternità. Sempre relativamente alla tutela della genitorialità, assume una rilevante efficacia l'introduzione di permessi rivolti ai padri in occasione della nascita del figlio o in particolari occasioni legate alla vita del figlio quali, ad esempio, il primo giorno di scuola. Seguono, con frequenza minore, altre causali quali la concessione di permessi aggiuntivi per lo studio o la possibilità di avere fruire di permessi ceduti dai propri colleghi.

In sintesi, fatto cento il numero dei contratti che hanno introdotto dei permessi aggiuntivi, la situazione che si prospetta è quella riportata nella Tabella 8

Tabella 8 – Dettaglio delle motivazioni che danno diritto ai permessi aggiuntivi (% sul totale degli accordi che prevedono l'introduzione di permessi aggiuntivi) nel settore metalmeccanico industria

Permessi per visite mediche (per dipendente o parenti)	55%
Permessi per malattia del figlio	29%
Permessi per il padre	27%
Permessi per lo studio	11%

Permessi rivolti a tutti i dipendenti	9%
Permessi e ferie solidali	5%

Fonte: Elaborazione personale

Dopo la concessione di permessi aggiuntivi, segue al secondo posto, con una percentuale del 38%, la presenza di contratti aziendali nel quale viene prevista la possibilità di convertire il premio di risultato in beni e servizi di cui all'art. 51, commi 2, 3 e 4 de TUIR. La percentuale, però, è influenzata dal fatto che la possibilità di welfarizzare il premio di risultato è stata introdotta dalla Legge di Stabilità 2016 e, per questo motivo, è presente principalmente nei contratti firmati a partire da tale data. Tra i contratti antecedenti tale data, infatti, la possibilità di convertire il premio di risultato è presente in un unico caso mentre, tra i contratti stipulati successivamente al 2016, la possibilità di convertire il premio in welfare è presente nel 54% degli accordi, più di uno su due.

Al terzo posto si colloca l'erogazione di buoni pasto o del servizio mensa (37%), ma ben più rilevante in termini qualitativi è la presenza nel 35% degli accordi di misure legate alla formazione dei lavoratori in ambito professionale, formazione che è finanziata direttamente dall'azienda o mediante il ricorso a fondi interprofessionali. L'interesse verso queste misure, ad una prima valutazione, potrebbe sembrare influenzata in maniera significativa dall'introduzione nel contratto collettivo nazionale dell'industria metalmeccanica privata del diritto alla formazione continua della durata di 24 ore pro capite nell'arco di ogni triennio. Una simile considerazione non è del tutto corretta in quanto l'interesse verso il tema era presente, con percentuali simile, anche prima dell'introduzione a livello nazionale della formazione continua⁶⁵.

La presenza di permessi aggiuntivi in quasi un accordo su due analizzata in precedenza ha consentito di dare una considerevole flessibilità alle aziende interessate degli accordi. A questo dato bisogna aggiungere anche la presenza in un contratto su tre (33%) di forme di flessibilità organizzativa come nel dettaglio riportato nella Tabella 9

Tabella 9 – Dettaglio delle forme di flessibilità organizzativa (% sul totale degli accordi che prevedono l'introduzione di forme di flessibilità organizzativa) nel settore metalmeccanico industria

⁶⁵ Si fa qui riferimento ai dati illustrati all'interno della Tabella 11

LE RISPOSTE DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI ALLA GRANDE TRASFORMAZIONE DEL LAVORO:
INDAGINE SULLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA NAZIONALE E AZIENDALE

Flessibilità in entrata e uscita	61%
Smart working	36%
Telelavoro	16%
Banca ore	11%
Flessibilità nei turni	9%
Gestione flessibile di ferie e par	7%

Fonte: Elaborazione personale

Tra le forme di flessibilità organizzativa sono presenti sia le forme più classiche come la flessibilità in entrata e in uscita, che sembra essere ormai una prerogativa per alto numero di aziende, o il ricorso alla banca ore, sia forme più moderne come il ricorso allo smart working che, in particolare dopo l'approvazione della L. 81/2017, sta diventando una modalità di esecuzione flessibile della prestazione di lavoro sempre più presente. Queste forme di flessibilità organizzativa, se considerate congiuntamente alla concessione di permessi aggiuntivi, di congedi o aspettative, presente nel 16% dei contratti, o alla concessione di forme di part-time (17%) possono rientrare nella più ampia gestione della conciliazione vita privata – lavoro che rappresenta, di gran lunga, l'ambito sul quale intervengono il maggior numero di contratti aziendali.

Le altre misure che occupano un ruolo rilevante negli accordi aziendali sono l'assistenza sanitaria integrativa, i flexible benefits, entrambi presenti nel 26% degli accordi, e le misure legate all'educazione e all'istruzione dei figli dei lavoratori (20%) o, più in generale, le forme di sostegno alla famiglia degli stessi. Tra queste ultime misure rientrano il rimborso totale o parziale delle rette per gli asili nido, i contributi per le scuole elementari, medie e superiori, il rimborso dei libri di testo o l'erogazione di borse di studio per premiare il raggiungimento di determinati risultato o per il conseguimento di un titolo di studi.

Minore rilevanza assumono le forme di sostegno alla previdenza complementare (15%), la stipula di convezioni con enti e aziende per la fruizione di servizi vari (15%), l'erogazione di prestiti o di anticipi di TFR a condizioni più favorevoli di quelle previste dalla normativa (12%) e i servizi legati alla mobilità dei lavoratori (9%).

L'analisi dei contratti, oltre che mettere in evidenza quali siano le misure più diffuse all'interno del sistema di relazioni industriali del settore metalmeccanico, ha fatto emergere un significativo cambiamento nell'introduzione di tali misure tra il periodo antecedente e quello successivo la Legge di Stabilità 2016. Per mettere in evidenza quali siano stati i cambiamenti occorsi a cavallo di tale data,

si è proceduto con l'analisi separata degli accordi ante 2016 (40 contratti) e quelli post 2016 (93 accordi). Già la semplice suddivisione dei contratti consente di confermare la maggiore diffusione di queste misure all'interno degli accordi di secondo livello stipulati successivamente al 2016 (dato già emerso all'interno delle diverse ricerche censite [*supra*, Cap II, § 2.6]). Stante la natura prettamente qualitativa che vuole avere la presente ricerca, il dato più rilevante non può però essere quello quantitativo. A livello qualitativo, infatti, sono presenti diverse ed interessanti indicazioni. Nella tabella 10 che segue, sono riportate le misure di welfare presenti nei contratti ante e post 2016.

Tabella 10 – Distribuzione delle misure di welfare nel settore metalmeccanico industria negli accordi stipulati ante 2016 e post 2016

	Ante 2016	Post 2016
Permessi aggiuntivi	80%	25%
Assistenza sanitaria	52%	15%
Flessibilità organizzativa	50%	26%
Formazione	47%	29%
Educazione e istruzione	37%	13%
Congedi e aspettative	35%	8%
Mensa e buoni pasto	35%	38%
Part - time	27%	13%
Convenzioni	25%	11%
Previdenza complementare	22%	12%
TFR e prestiti a tasso agevolato	20%	9%
Mobilità e trasporto collettivo	17%	5%
Flexible benefits e buoni acquisto	7%	33%
Welfarizzazione del PdR	2%	54%

Fonte: Elaborazione personale

Dal confronto della diffusione delle diverse misure di welfare è evidente una sostanziale diminuzione nella presenza di tutte le misure, ad eccezione di quelle misure più legate alla riduzione del costo del lavoro quali l'erogazione di flexible benefits e buoni acquisto che prima del 2016 erano diffuse solamente nel 7% dei contratti mentre dopo il 2016 la percentuale sale al 33%, dei buoni pasto o del servizio mense che aumenta del 3% (dal 35% al 38%), e della possibilità di convertire in misure di welfare il premio di risultato. Tale misura è indubbiamente la principale novità essendo presente nel 54% degli accordi stipulati dopo il 2016.

L'introduzione della possibilità di conversione del premio di risultato ha certamente modificato la struttura dei sistemi di welfare presenti nel settore metalmeccanico diventando, insieme all'erogazione di flexible benefits e buoni pasto, una delle misure presenti nella quasi totalità degli accordi. Una presenza così elevata di queste misure, nonché la presenza di un elevato numero di contratti firmati dopo il 2016 contenenti unicamente misure legate alla riduzione del costo del lavoro, ha influenzato la creazione di un differenziale così elevato per le altre misure prese in considerazione. Per provare a fare un confronto più omogeneo, la diffusione delle misure dopo il 2016 è stata depurata da queste forme di welfare legate al costo del lavoro e, di conseguenza, non sono stati presi in considerazione tutti quei contratti che contengono unicamente forme di conversione del premio di risultato, erogazione di flexible benefits, buoni acquisto e buoni pasto. Dei 93 accordi presenti, a seguito di tale operazione, sono stati eliminati per il momento 36 accordi, riducendo la base di analisi da 93 a 57 accordi. Depurata di tale componente, la diffusione delle misure è quella descritta dalla Tabella 11.

Tabella 11 – Distribuzione delle misure di welfare negli accordi ante 2016 e post 2016 nel settore metalmeccanico industria depurati dalle misure legate alla riduzione del costo del lavoro

	Ante 2016	Post 2016
Permessi aggiuntivi	80%	40%
Assistenza sanitaria	52%	24%
Flessibilità organizzativa	50%	42%
Formazione	47%	47%
Educazione e istruzione	37%	21%
Congedi e aspettative	35%	12%
Mensa e buoni pasto	35%	--
Part - time	27%	21%
Convenzioni	25%	17%
Previdenza complementare	22%	19%
TFR e prestiti a tasso agevolato	20%	14%
Mobilità e trasporto collettivo	17%	9%
Flexible benefits e buoni acquisto	7%	--
Welfarizzazione del PdR	2%	--

Fonte: Elaborazione personale

Anche in questo caso permangono notevoli differenze che, però, sono inferiori rispetto a quanto osservato nella tabella precedente. A partire dal

confronto della Tabella 10 e della Tabella 11 è possibile svolgere alcune considerazioni.

La prima considerazione concerne necessariamente la riforma normativa, e in particolare la possibilità di collegare la dimensione economica del premio di risultato con quella sociale del welfare. Tale possibilità ha fortemente influenzato, e in un certo senso rivoluzionato, i piani di welfare presenti nelle aziende riservando alla dimensione economica e di risparmio economico una dimensione centrale e molto più rilevante rispetto a quanto accadeva in precedenza.

Una seconda considerazione è relativa all'assetto complessivo. Pur con percentuali più basse, le misure che afferiscono alla sfera della conciliazione vita privata – vita lavorativa continuano ad essere quelle più disciplinate all'interno dei contratti aziendali. All'interno di questa sfera, nella quale rientrano i permessi aggiuntivi, le forme di flessibilità organizzativa, i congedi e le aspettative, cambia il peso ricoperto dalle singole misure ma, complessivamente, non cambia la rilevanza nell'assetto generale. Negli accordi ante 2016 maggiore attenzione era rivolta alla concessione di permessi aggiuntivi, mentre negli ultimi anni le aziende preferiscono introdurre forme flessibili di lavoro. In questo passaggio è centrale il ruolo ricoperto dallo smart working che, infatti, passa da una presenza nel 7,5% degli accordi ante 2016 al 23% dopo il 2016, mentre restano quasi immutate le forme di flessibilità in entrata e in uscite che sono presenti nel 30% degli accordi ante 2016 e nel 26% di quelli firmati dopo tale data. D'altro canto, un'importante diminuzione è osservabile con specifico riferimento alla concessione di permessi aggiuntivi, di congedi e di aspettative che, seppur va certamente inserita all'interno della riduzione generale osservabile per tutte le misure, presenta percentuali di riduzioni ben oltre la media delle altre misure. Nel caso dei permessi aggiuntivi la riduzione è del 50%, mentre nel caso dei congedi e delle aspettative la riduzione è superiore al 60%. Per comprendere meglio le cause delle riduzioni osservate nell'ambito delle soluzioni di conciliazione si ripota, all'interno della Tabella 12, il dettaglio delle singole misure con i relativi gap che si sono verificati.

Tabella 12 – Dettaglio delle misure di conciliazione negli accordi ante 2016 e post 2016 nel settore metalmeccanico industria depurati dalle misure legate alla riduzione del costo del lavoro (% sugli accordi analizzati)

	Ante 2016	Post 2016
Permessi aggiuntivi	80%	40%
Permessi rivolti a tutti i dipendenti	2,5%	7%
Permessi per malattia del figlio	22,5%	12%

LE RISPOSTE DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI ALLA GRANDE TRASFORMAZIONE DEL LAVORO:
INDAGINE SULLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA NAZIONALE E AZIENDALE

Permessi per visite mediche (per dipendente o parenti)	40%	25%
Permessi per lo studio	12,5%	2%
Permessi per il padre	27,5%	7%
Congedi e aspettative	35%	12%
Integrazione indennità congedo parentale	20%	4%
Integrazione durata congedo parentale (retribuito o no)	2,5%	5%
Congedo matrimoniale	12,5%	--
Congedo per la formazione	2,5%	2%
Congedo o aspettativa per motivi famigliari	5%	--
Flessibilità organizzativa	50%	42%
Telelavoro	12,5%	4%
Smart working	7,5%	23%
Banca ore	5%	5%
Flessibilità nei turni	7,5%	2%
Gestione flessibile di ferie e par	2,5%	4%
Flessibilità in entrata e uscita	30%	26%

Fonte: Elaborazione personale

Il dettaglio delle singole misure consente di evidenziare come le principali e più ampie riduzioni si osservano tra le misure che comportano per l'azienda un costo diretto. In alcuni casi, come ad esempio i permessi per il padre, la riduzione può anche essere legata ai cambiamenti normativi che hanno portato il congedo obbligatorio per il padre da un giorno per le nascite avvenute nel 2014 e 2015 a quattro giorni per le nascite del 2018 e cinque giorni per quelle del 2019. Ma tale motivazione non è sufficiente a giustificare una riduzione così sostanziale nella concessione di permessi aggiuntivi in quanto per gli altri permessi (malattia del figlio o visite mediche) non si è registrata alcuna novità a livello normativo. Per provare a dare una lettura più corretta a questi cambiamenti è necessario leggere la situazione con un'ottica di sistema. Una possibile giustificazione, infatti, può essere legata al fatto che, con l'introduzione della possibilità di convertire in servizi di welfare il premio di risultato, la maggior parte delle risorse economiche a disposizione delle aziende siano confluite in quella direzione, aumentando l'ammontare del premio, definendo dei sistemi di incentivazione per la conversione del premio o predisponendo le piattaforme utili alla fruizione dei bene e servizi di welfare. Tali risorse, che in precedenza erano destinate alle misure di welfare più stremamente sociali, oggi vengono indirizzate alle misure di welfare con finalità più economiche e redistributive. A conferma di quanto affermato, è interessante notare come le misure di flessibilità organizzativa, pur rientrando nell'area della conciliazione come la concessione di permessi, congedi e aspettative, non hanno subito un calo così evidente. Il principale elemento che

differenzia le misure di flessibilità organizzativa dalla concessione di permessi aggiuntivi è che, rispetto alle altre misure, al suo interno vi rientrano misure che si possono definire “a costo zero”. È il caso della flessibilità in entrata e uscita dove la riduzione è solamente del 4%, della gestione flessibile di ferie e permessi dove si registra un lieve aumento, o delle diverse forme di espletamento dell’attività lavorativa come il telelavoro e lo smart working. In questo ultimo caso in parte vi è stato un trasferimento da forme di telelavoro allo smart working ma, se si considerano unitamente le due misure, si registra comunque un aumento dal 20% al 27% a conferma del fatto che queste misure riscuotono un interesse crescente.

Le diverse soluzioni per la conciliazione continuano quindi a ricoprire, seppur con misure differenti, un ruolo primario nei piani di welfare delle imprese metalmeccaniche. Rispetto a quanto osservato nei periodi precedenti il 2016, bisogna porre l’attenzione anche su altri due componenti: l’assistenza sanitaria integrativa e le misure rivolte alla formazione in ambito professionale dei lavoratori. Tali due ambiti possono essere presi in considerazione congiuntamente in quanto interessano le misure che sono state disciplinate a livello nazionale dal rinnovo del CCNL Federmeccanica e Assital nel novembre 2016, il primo prevedendo l’iscrizione di tutti i lavoratori al fondo Mètasalute e l’incremento della quota di contribuzione a 156 euro annui, il secondo con il riconoscimento del diritto alla formazione continua per la durata di 24 ore pro capite nel corso del triennio. Ebbene, se entrambe le misure hanno ricoperto un ruolo primario a livello nazionale, a livello aziendale il loro destino ha intrapreso due strade diverse. Nel caso dell’assistenza sanitaria integrativa, come era facile aspettarsi, si è registrata una significativa battuta di arresto con un calo di quasi 30 punti percentuali in quanto ora l’azienda ha molto meno margine di intervento essendo già prevista l’iscrizione obbligatoria con quota a totale carico dell’azienda, mentre nel caso della formazione, la presenza all’interno della contrattazione aziendale è rimasta stabile al 47% nel corso degli anni. Con specifico riferimento alla formazione, quindi, si può affermare che sia la contrattazione collettiva di primo livello, sia la riforma normativa non hanno prodotto alcun effetto. In un quadro complessivo di generale riduzione di tutte le misure “non economiche”, il mantenimento costante della percentuale di presenza all’interno dei contratti, stante anche quanto previsto a livello nazionale, rappresenta indubbiamente un dato positivo che fa assumere alla formazione un ruolo centrale e che spinge a ricercare altre cause alla base di questo fenomeno, diverse da quelle identificate fino a questo momento. Un’ ulteriore spunto di riflessione è relativo alla presenza o meno di un reale coordinamento e di una reale coerenza tra i diversi livelli contrattuali. Le cause della suddetta diffusione possono essere identificate all’interno dei contratti stessi e delle motivazioni che vengono poste alla base

dell'introduzione di misure formative. In quasi tutti i casi la formazione viene descritta come necessaria per migliorare la preparazione professionale specifica, per mantenere e accrescere il patrimonio delle conoscenze tecniche professionali e per riqualificare costantemente i lavoratori in risposta alle grandi trasformazioni tecnologiche legate a Industry 4.0 o per consentire ai lavoratori di rientrare al lavoro dopo lunghi periodi di assenza. Appare evidente come la necessità di intervenire nell'ambito formativo sia strettamente legata ai cambiamenti tecnologici, produttivi e sociali che il mondo del lavoro sta attraversando.

Fino a questo momento sono state evidenziate le cause esterne che possono aver influenzato il sistema di welfare creatosi nel settore metalmeccanico. Bisogna notare, inoltre, come l'introduzione della dimensione distributiva e concessiva che ha assunto il welfare a partire dal 2016 non è sufficiente a spiegare tutti i cambiamenti in quanto, come è emerso anche nella tabella di confronto tra i contratti precedenti e quelli successivi al 2016 depurati dai contratti contenenti unicamente misure di welfare la cui finalità era puramente economica, le differenze registrate continuano a persistere. Allo stesso modo anche le altre modifiche normative in tema di tutela alla genitorialità e le previsioni contrattuali a livello nazionale giustificano solo parzialmente il nuovo assetto che si è venuto a creare. Per comprendere meglio quale siano gli altri fattori che stanno influenzando tale cambiamento nei piani di welfare all'interno del settore metalmeccanico è necessario analizzare non solo le cause esterne, che pur ricoprono un ruolo centrale, ma anche le cause interne identificabili nella nuova cultura del welfare che si sta sviluppando e nel nuovo rapporto di lavoro che si instaura tra azienda e lavoratore.

Uno dei principali dati emerso dall'analisi dei contratti è che la numerosità generale delle misure di welfare all'interno dei contratti aziendali è diminuita sensibilmente. La Tabella 11 sottolinea come quasi tutte le percentuali siano in diminuzione. Questo dato indica che all'interno dei singoli contratti sono presenti meno misure di welfare. Nei contratti ante 2016 sono presenti in media 4,6 misure di welfare per ogni contratto mentre nei contratti post 2016 sono presenti in media una misura e mezzo in meno, per un valore di 3,1 misura per ogni contratto. Se poi, tra tali contratti post 2016, non si considerano quelli che disciplinano unicamente delle misure economiche (welfarizzazione del premio, buoni acquisto e buoni pasto), il valore scende ulteriormente a 2,6 misure per ogni contratto. La lettura di questo dato è molto importante in quanto consente di prendere in considerazione gli altri fattori che incidono sugli attuali piani di welfare. La diminuzione della numerosità degli interventi non deve essere letta come un dato negativo che identifica un minore interesse da parte delle aziende ma, al contrario,

è segno di una maggiore sensibilità delle aziende verso il tema. Le aziende, infatti, non si limitano ad introdurre misure “a cascata” che non sempre sono in grado di incontrare le reali esigenze dai lavoratori, ma cercano di introdurre misure più specifiche e mirate alla risoluzione di particolari e definite problematiche dell’azienda stessa e dei lavoratori. In questo senso, un simile dato è indicatore di una maggiore maturità del settore. Inoltre, la minore numerosità di misure è legata anche al fatto che in diverse occasioni sono presenti delle pattuizioni politiche che rimandano a successivi regolamenti e successivi accordi con le piattaforme fornitrici dei servizi per la definizione dei singoli servizi che verranno messi a disposizione. Da questa prassi ne derivano diverse conseguenze. Il rimando all’utilizzo di regolamenti aziendali sposta la decisione dei servizi e degli ambiti all’interno del quale operare al di fuori del campo della contrattazione sindacale depotenziando in parte il ruolo delle relazioni industriali nella definizione dei piani di welfare. Inoltre, il più delle volte, queste pattuizioni politiche si concludono con la messa a disposizione di una piattaforma contenente una ampissima selezione di servizi che trasferisce, ancora una volta, il luogo della scelta degli ambiti su cui intervenire dalla sede sindacale alla dimensione individuale. In questo modo è il singolo lavoratore che declina autonomamente il piano di welfare messo a disposizione dall’azienda in base alle proprie esigenze personali. Questa ultima affermazione consente di evidenziare un ulteriore elemento che caratterizza sempre più il sistema di welfare nel sistema metalmeccanico ossia l’individualizzazione dei piani di welfare in azienda. L’individualizzazione del sistema di welfare nel settore metalmeccanico è il risultato sia della tipologia di servizi che vengono messi a disposizione dei lavoratori, sia della modalità con la quale questi servizi vengono predisposti. I servizi che vengono offerti, infatti, hanno principalmente una funzione redistributiva/concessiva (buoni pasto o attività ricreative) o economico/produttiva (assistenza sanitaria, formazione, flessibilità organizzativa) lasciando in secondo piano la funzione sociale presente, ad esempio nelle misure di educazione e istruzione, nell’assistenza ai familiari e nella cura degli stessi. Inoltre, tali servizi possono essere liberamente scelti dal lavoratore senza che l’azienda abbia una reale influenza in tale scelta. La dimensione individuale dei piani di welfare si può inserire nel processo stesso di individualizzazione del rapporto di lavoro di cui si è già dato conto [*supra*, *Cap. I*, § 1.2] rafforzando anche la visione secondo cui gli stessi non devono essere visti come un elemento terzo e legato unicamente a variabili esterne quali l’arretramento del welfare pubblico o la riforma normativa, ma rappresentano anche il frutto di un cambiamento dell’idea di lavoro, del rapporto di lavoro e dello scambio che si instaura tra l’azienda e il lavoratore.

4.1.3. L'integrazione tra i diversi livelli contrattuali

Al fine di comprendere a pieno il sistema di welfare che si sta creando all'interno del settore metalmeccanico è necessario considerare congiuntamente le misure di welfare introdotte dalla contrattazione di primo livello e quelle introdotte a livello aziendale. A tali misure, per poter avere a disposizione un quadro completo, si dovrebbe aggiungere anche quanto eventualmente previsto dalla contrattazione di livello territoriale ma, viste le considerazioni svolte nel capitolo precedente sul caso di Bergamo, in questa sede non è stato preso in considerazione tale livello della contrattazione. Così come avvenuto per l'analisi della contrattazione aziendale, anche per l'analisi dell'integrazione tra i due livelli contrattuali, è stato utilizzato il 2016 come anno di riferimento. Tale data è rilevante sia per le modifiche normativa intervenute in materia di welfare che per rinnovo del CCNL Federmeccanica firmato il 26 ottobre dello stesso anno. Confrontando quindi la diffusione delle misure prima e dopo il 2016 e tendendo in considerazione quanto previsto nel rinnovo intervenuto nel corso dello stesso anno, è possibile provare a delineare in che modo i due livelli della contrattazione dialogano tra di loro e quanto sono vicendevolmente influenzati.

La lettura congiunta dei due livelli fa emergere alcune criticità ma mette in evidenza anche ambiti in cui è presente una significativa integrazione. I primi elementi che devono necessariamente essere presi in considerazione sono la presenza e la diffusione dei flexible benefits, delle misure legate all'assistenza sanitaria e quelle relative alla formazione ossia gli ambiti su cui il rinnovo della CCNL ha concentrato i suoi interventi in materia di welfare.

Per quanto riguarda la presenza dei flexible benefits, l'introduzione dell'obbligo di erogazione di una somma pari a 100 euro per il 2017, 150 euro per il 2018 e 200 euro per il 2019 ha imposto un'integrazione e armonizzazione con la contrattazione di secondo livello. Tale integrazione si è resa necessaria in particolare all'interno delle aziende che prevedevano già l'erogazione di misure di welfare in quanto la soluzione più semplice e immediata per ottemperare alla disciplina contrattuale di primo livello le aziende è stata quella di erogare le somme previste per mezzo dell'erogazione di buoni acquisto o voucher ex art. 51, comma 3 del TUIR nel limite di 258,23 euro. In questi casi, però, le aziende che erogavano già altre somme rientranti all'interno del medesimo plafond previsto dal TUIR hanno dovuto necessariamente trovare delle soluzioni alternative per poter far conciliare le diverse erogazioni. L'analisi dei contratti aziendali sembra suggerire che questa iniziale problematicità sia stata affrontata in maniera diversa

nel corso degli anni arrivando ad un ottimo livello di integrazione. A livello generale, il numero di aziende che hanno introdotto forme di flexible benefits è aumentato sensibilmente, seguendo una tenenza ormai consolidata. Tali erogazioni non sono avvenute sempre con le medesime modalità. Nel corso del triennio, infatti, è diminuito progressivamente il ricorso ai voucher a vantaggio dell'utilizzo delle piattaforme con quote sempre maggiori di flexible benefits confluite nei "crediti welfare" da utilizzare al loro interno. Questa tendenza è legata a diversi fattori. Un primo fattore è legato al fatto che, qualora l'azienda optasse per l'erogazione dei flexible benefits previsti dal contratto nazionale sotto forma di voucher, lo spazio residuo per l'erogazione di altre somme previste a livello aziendale con le medesime modalità si è progressivamente ridotto lasciando, ad esempio, per il 2019 una capienza massima di 58,23 euro. Un secondo fattore richiama, ancora una volta, la riforma normativa e la possibilità di welfarizzazione del premio di risultato. La diffusione di contratti aziendali che prevedono tale possibilità si è avuta a partire dal 2016 e la relativa erogazione del premio a partire dal 2017, anno in cui i lavoratori hanno iniziato ad optare per la conversione del premio in servizi di welfare. Tale processo è stato, in quasi tutti i casi, accompagnato con l'implementazione di una piattaforma per consentire ai lavoratori di convertire il proprio premio in un "credito welfare". La messa a disposizione delle piattaforme per utilizzare il "credito welfare" frutto della conversione del premio è diventato uno strumento molto utile anche per la gestione dei flexible benefits la cui erogazione, infatti, è spesso confluita al suo interno. Relativamente al tema dei flexible benefits si è verificata quindi una forte integrazione tra la contrattazione nazionale e quella aziendale e, sebbene la contrazione di primo livello sia intervenuta in un ambito che in alcuni casi era già stato disciplinato dalla contrattazione aziendale, le diverse misure si sono integrate al meglio superando senza particolari problemi le difficoltà emerse in un primo momento creando un sistema complementare e ben integrato.

Con riferimento all'assistenza sanitaria integrativa sorgono, invece, alcune criticità. Il contratto nazionale ha previsto l'iscrizione obbligatoria al fondo contrattuale mètaSalute con contribuzione a carico dell'azienda per tutti i lavoratori. Tale previsione ha indubbiamente allargato la platea dei beneficiari dell'assistenza sanitaria concedendo alla contrattazione di primo livello la piena titolarità di tale disciplina. Alla luce di tale previsione gli spazi lasciati alla contrattazione di secondo livello sembrano essere quasi nulli e, infatti, la diffusione delle misure relative all'assistenza sanitaria nella contrattazione

aziendale è passata dal 52% prima del rinnovo al 15% dopo la firma del CCNL⁶⁶. Tale conseguenza era inevitabile e ha portato sostanzialmente ad eliminare uno strumento delle mani della contrattazione aziendale che ora difficilmente può inserire delle misure legate all'assistenza sanitaria erogata dai fondi contrattuali. La principale criticità non consiste però in tale cambiamento che, d'altro canto, era facilmente prevedibile, ma risiede nell'emersione di sostanziali sovrapposizioni tra le misure previste dal fondo contrattuale e quelle previste all'interno dei piani di welfare. In diversi casi, infatti, le aziende prevedevano l'organizzazione di check-up medici, di visite specialistiche o di esami del sangue oppure il rimborso delle spese sanitarie ai sensi dell'art. 51, comma 2 del TUIR. In questi ultimi due casi l'integrazione tra il contratto nazionale e i contratti aziendali risulta quasi nulla facendo sorgere il rischio di sovrapposizione delle misure previste nei due livelli di contrattazione generando, di conseguenza, un dispendio di risorse che potrebbero essere investite diversamente.

Terzo aspetto da valutare per analizzare il coordinamento tra i diversi livelli della contrattazione è la formazione. Il CCNL ha infatti riconosciuto il diritto alla formazione continua per la durata di 24 ore pro capite nel corso del triennio. Tale misura, ad una prima analisi, non sembra però aver avuto alcun impatto a livello aziendale in quanto, anche dopo il rinnovo del contratto nazionale la diffusione di tali misure rimane stabile al 47%⁶⁷. Entrando più nel dettaglio della diffusione di tali misure emerge però che il più delle volte, all'interno dei contratti di secondo livello, sul tema della formazione sono presenti delle pattuizioni politiche e programmatiche che rimandano alla centralità del tema e all'importa dell'implementazione di sistemi formativi senza però entrare nel dettaglio di quali siano le misure da mettere in atto e rimandando a successivi atti la loro reale implementazione. Questa prassi rende difficile il giudizio sulla coerenza e integrazione tra i due livelli in tema di formazione in quanto non è possibile comprendere se le previsioni della contrattazione aziendale si limitino a recepire quanto previsto dalla contrattazione di primo livello, se la integrino o se si sovrappongono ad essa. In ogni caso, la presenza continua e costante di tali misure all'interno della contrattazione aziendale, anche dopo il rinnovo del CCNL, fa comprendere come il tema assuma una rilevanza centrale in un contesto di continua trasformazione tecnologica e, anche laddove le misure nazionali e aziendali si dovessero sovrapporre, questo non costituirebbe una reale criticità. In alcuni casi, invece, l'integrazione tra i due livelli è particolarmente evidente. È il

⁶⁶ Tal percentuale sale al 25% se si considerata la percentuale depurata dai contratti contenenti unicamente misure economiche

⁶⁷ Per i contratti successivi al 2016, si è presa in considerazione la percentuale depurata dai contratti contenenti unicamente misure economiche

caso in cui a livello aziendale viene prevista della formazione aggiuntiva per specifiche figure professionali, per personale che deve essere riqualificato o per coloro che sono reduci da lunghi periodi di assenza. In questi casi la contrattazione di primo livello crea una base di formazione comune e rivolta a tutti i lavoratori mentre la contrattazione di secondo livello va ad intervenire unicamente su particolari figure che necessitano di interventi formativi superiori creando in questa maniera un sistema perfettamente integrato e virtuoso.

Le tre aree prese in considerazione fino a questo momento sono quelle che hanno subito gli interventi più rilevanti con il rinnovo del CCNL datato 26 ottobre 2016. Il sistema di welfare creato dal contratto nazionale però non si esaurisce unicamente in queste misure ma coinvolge anche altre dimensioni e misure che interagiscono a loro volta con la contrattazione a livello aziendale.

Primo aspetto è la previdenza complementare. Insieme all'assistenza sanitaria, la previdenza complementare è nell'immaginario comune il principale pilastro del sistema di welfare istituito dalla contrattazione di primo livello. Le modalità con le quali il contratto nazionale disciplina tale materia ben si presta all'integrazione e interazione con la contrattazione di secondo livello. La non obbligatorietà del fondo e la contribuzione sia da parte dell'azienda che del lavoratore in misura percentuale, infatti, aprono a diverse soluzioni di intervento. Le soluzioni più diffuse sono, infatti, l'aumento della percentuale di partecipazione a carico del datore di lavoro, la presa in carico dello stesso anche della quota a carico del lavoratore o altre forme di incentivo all'adesione al fondo. Dall'analisi dei contratti aziendali non sono emerse particolari variazioni nel corso degli anni in merito a tali misure né a livello qualitativo, né a livello quantitativo. Le modalità di intervento, infatti, sono rimaste simili nel corso degli anni con l'aggiunta della sola possibilità di convertire il premio di risultato in contributi da versare alla previdenza complementare, in particolare nei casi in cui l'azienda non abbia predisposto per tempo la piattaforma welfare per la fruizione delle altre misure. Anche la diffusione percentuale non ha subito particolari variazioni passando dal 22% al 19%⁶⁸ a cavallo del 2016. Relativamente alla previdenza complementare si è quindi consolidato negli anni un sistema ben integrato tra la contrattazione nazionale, che fissa le regole generale e gli standard minimi di partecipazione, e la contrattazione aziendale che integra tali standard e cerca di incentivare la partecipazione al fondo stesso.

⁶⁸ per i contratti successivi al 2016, si è presa in considerazione la percentuale depurata dai contratti contenenti unicamente misure economiche

Secondo aspetto è relativo alle misure di istruzione e formazione non professionale dei dipendenti. Anche in questo caso il sistema integrato che si è creato vede la predisposizione di uno standard minimo da parte della contrattazione nazionale con l'introduzione di permessi e congedi retribuiti o meno per la realizzazione del percorso di studi mentre la contrattazione aziendale si occupa principalmente di prevedere delle forme di incentivazione, principalmente economiche, da erogare al termine del percorso di studi per mezzo, ad esempio, dell'erogazione di borse di studio. Altro elemento che evidenzia il coordinamento tra i diversi livelli è legato al fatto che il contratto nazionale nel definire gli standard minimi si rivolge unicamente ai dipendenti dell'azienda mentre a livello aziendale si prevedono misure, principalmente economiche, anche per l'istruzione dei figli dei dipendenti, non solo attraverso l'assegnazione di borse di studio, ma anche con la partecipazione da parte dell'azienda al sostenimento delle spese per l'asilo nido, per i libri scolastici o per le rette universitarie. Si crea in questo modo un sistema in cui il livello nazionale rende agevole la partecipazione ai diversi percorsi formativi dei dipendenti stessi e lascia spazio alla contrattazione aziendale di perseguire finalità diverse quali quella incentivante e di retention attraverso il ricorso alla leva economica e consentendo all'azienda stessa di diversificare la retribuzione dei propri lavoratori. Una possibile criticità sul tema della formazione potrebbe sorgere facendo riferimento ad alcuni enti bilaterali o ai fondi sanitari, tra cui anche il fondo mètaSalute che, al verificarsi di particolari condizioni, prevedono anch'essi l'erogazione di borse di studio per i figli dei dipendenti o di sussidi per le rette dell'asilo nido. In questi casi si potrebbero verificare delle sovrapposizioni tra quanto erogato dal fondo di natura nazionale e le previsioni aziendali. Tuttavia, l'erogazione di tali prestazioni da parte del fondo sanitario è un'ipotesi residuale legata al verificarsi di condizioni terze ed estranee alla sola finalità formativa come, ad esempio, il caso in cui nel corso dell'anno il lavoratore non abbia ottenuto il rimborso di alcuna prestazione sanitaria. Tale situazione non fa sorgere una vera e propria criticità anche se relativamente a questo tema potrebbero essere previste alcune forme di coordinamento che consentirebbero di ottimizzare ulteriormente il sistema di welfare complessivo del settore.

Ultimo aspetto è relativo alle soluzioni per la conciliazione vita lavoro in cui il contratto nazionale agisce con due diversi strumenti. Da un lato disciplina permessi, congedi e forme di flessibilità quali la banca delle ore e dall'altro fa degli espliciti rimandi alla contrattazione aziendale per la disciplina di specifiche materie. È questo il caso di quanto disciplinato all'interno della Sezione Quarta - Disciplina del rapporto individuale di lavoro - Titolo III - Orario di lavoro agli articoli 1 e 5. All'interno dell'art. 1 viene disciplinata l'entrata e l'uscita in

azienda e, nell'ultimo comma, il CCNL afferma che *“laddove non sussistano impedimenti di carattere tecnico, organizzativo e produttivo e fatte salve le prassi in atto, potranno essere definiti in sede aziendale sistemi di flessibilità in entrata ed in uscita dell'orario di lavoro giornaliero”*. Il rimando alla contrattazione aziendale è chiaro e, d'altro canto, inevitabile in quanto solamente in tale sede è possibile prevedere e definire al meglio queste forme di flessibilità. L'analisi dei contratti conferma che questa delega viene recepita dai contratti aziendali in circa il 20% dei contratti analizzati e nel 61% dei contratti che hanno previsto almeno una misura di conciliazione. Ricco di rimandi alla contrattazione aziendale è anche l'art. 5 il quale disciplina l'orario di lavoro all'interno de quale sono presenti tre paragrafi di rilevante interesse. Il primo è genericamente intitolato *“Conciliazione dei tempi di vita e di lavoro”* e prevede che: *“potranno essere definite in sede aziendale con la R.S.U. soluzioni che in una logica di miglioramento dell'efficienza e di orientamento al risultato favoriscano la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e una gestione positiva dell'invecchiamento attivo”*. Tale rimando alla contrattazione aziendale è alquanto generico ma è rilevante in quanto consente di definire in maniera chiara che la titolarità della disciplina di tali tematiche è della contrattazione aziendale e, forse anche in virtù di tale rimando, le misure relative alla conciliazione sono quelle più presenti all'interno dei contratti aziendali analizzati. Sempre all'interno del medesimo articolo sono presenti due Dichiarazioni delle Parti. La prima sul tema del lavoro agile e la seconda sul tema delle Ferie e Par solidali che però assumono più la valenza di vere e proprie dichiarazioni di intenti e pattuizioni politiche. Relativamente al lavoro agile si afferma che: *“le Parti, considerate le esigenze legate alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, i vantaggi in termini di sostenibilità ambientale e di miglioramento dell'efficienza dei modelli organizzativi e consapevoli della necessità di accompagnare i cambiamenti già in atto dovuti all'impiego delle nuove tecnologie, ritengono che il lavoro agile, quale modalità flessibile di esecuzione della prestazione di lavoro, costituisca uno strumento utile per consentire una maggiore adattabilità alle diverse e nuove esigenze dei lavoratori e delle aziende”*. Al momento quindi, sul tema del lavoro agile è presente esclusivamente una dichiarazione di interesse delle parti, senza che questa produca particolari ripercussioni per le aziende. Potrebbe far sorgere qualche criticità l'affermazione contenuta nell'ultimo comma nel quale si legge che *“le Parti, preso atto della normativa di legge, valuteranno l'opportunità di definire la materia nell'ambito del C.C.N.L.”* in quanto potrebbero emergere, anche in questo caso, problemi di sovrapposizioni delle due discipline nazionali e aziendali anche se, al momento, non è stato previsto nulla. Seconda dichiarazione è quella delle ferie e Par solidali nel quale viene affermato che *“le Parti, ritenendo che la possibilità, prevista dall'art. 24 del D.Lgs. 14 settembre 2015, n. 151, dei*

lavoratori di cedere volontariamente, a titolo gratuito, ai propri colleghi che si trovino nella condizione di assistere figli minori che per le particolari condizioni di salute necessitano di cure costanti, una quota di Par accantonati in conto ore o di ferie aggiuntive monetizzabili, costituisca uno strumento da valorizzare e promuovere, si impegnano ad approfondire con le Istituzioni competenti le tematiche relative al trattamento fiscale e contributivo delle ore di ferie/Par versate in banca solidale anche nel caso in cui le ore cedute siano in numero superiore o inferiore a quelle effettivamente necessarie nonché le modalità di valorizzazione delle ore di ferie/Par cedute". A seguito della presente dichiarazione, le parti hanno sottoscritto in data 26 marzo 2018 delle Linee Guida per l'applicazione della Banca delle ore solidale con la finalità di mettere a disposizione uno strumento di indirizzo per le singole regolamentazioni che possono essere adottate in sede aziendale. Tali Linee Guida sono successivamente state condivise anche con il Ministero del Lavoro e con l'Inps per consentire alle aziende di avere la certezza che l'implementazione di un sistema in linea con le indicazioni fornite a livello nazionale rispetti tutte le indicazioni e i vincoli normativi e contributivi. Si crea quindi, anche in questa occasione, una buona integrazione in cui il livello nazionale non solo definisce gli standard minimi ma svolge anche un ruolo di approfondimento normativo e di conseguente indirizzo a parziale garanzia di quanto adottato all'interno delle singole aziende.

4.2. Analisi e mappatura della contrattazione collettiva nel settore chimico industria

4.2.1. La contrattazione collettiva nazionale

Il contratto collettivo nazionale per gli addetti all'industria chimica, chimico-farmaceutica, delle fibre chimiche e dei settori abrasivi, lubrificanti e gpl fornisce all'interno dell'art. 58 un preciso inquadramento del welfare contrattuale che emerge dal suo articolato, definendolo, come l'insieme *"delle iniziative finalizzate a dare risposte a esigenze dei lavoratori e dei loro familiari in ambiti che abbiano una rilevanza sociale, intendendosi come tali quelli riconducibili a tangibili necessità individuali e/o familiari che rappresentino anche una riconosciuta esigenza della collettività.* La scelta di inserire la definizione proposta all'interno dell'art. 58, che ha per oggetto la responsabilità sociale dell'impresa, non è affatto casuale ma consente di far emergere la visione delle parti per cui il welfare contrattuale viene visto come un elemento della più ampia responsabilità sociale dell'impresa e non tanto come un nuovo strumento su cui si fonda il nuovo rapporto di lavoro che si instaura tra lavoratore e azienda.

Anche con riferimento alla finalità che il sistema di welfare contrattuale del settore vuole raggiungere si possono effettuare le medesime considerazioni. All'interno dell'art. 58 si afferma, infatti, che *“il risultato delle scelte condivise in tali ambiti identifica il c.d. "Welfare contrattuale", area di intervento nella quale le parti contrattuali possono svolgere un ruolo integrativo rispetto allo Stato sociale”*. Il contratto delinea quindi un sistema di welfare sviluppato nell'area della responsabilità sociale di impresa e finalizzato a svolgere un ruolo integrativo rispetto allo Stato sociale lasciando apparentemente in secondo piano altre dimensioni, quali l'inserimento del welfare nelle nuove logiche di scambio lavoro contro retribuzione con il rischio di non sfruttare a pieno le potenzialità e il valore di questo strumento.

Con riferimento alle misure che costituiscono il sistema di welfare, si può affermare che è presente una struttura ben definita che non ha subito negli anni particolari elementi di innovazione, compreso l'ultimo rinnovo datato 19 luglio 2018 che ha previsto alcune novità in materia di welfare senza però stravolgere l'impostazione che caratterizza il contratto. Il sistema di welfare del contratto nazionale si fonda principalmente su cinque pilastri: la previdenza complementare, l'assistenza sanitaria, le misure relative all'ambito dell'educazione e dell'istruzione, quelle relative alla formazione dei dipendenti e, infine, uno strutturato sistema di flessibilità organizzativa funzionale ad una migliore conciliazione vita - lavoro.

La previdenza complementare e l'assistenza sanitaria integrativa sono state oggetto di intervento anche dell'ultimo rinnovo, il quale ha avuto il ruolo di consolidare il “patrimonio” rappresentato dai Fondi contrattuali Fonchim e Faschim attraverso la destinazione al welfare contrattuale, a partire da gennaio 2020, dello 0,1% della retribuzione utile per il calcolo del t.f.r. del lavoratore iscritto a carico impresa e di 1 euro mensile a carico dei lavoratori iscritti. A seguito degli incontri effettuati dalle parti firmatarie con gli organi dei due fondi, per mezzo dell'accordo firmato il 15 luglio 2019 è stato concordato che l'incremento di 1 euro mensile a carico del lavoratore è interamente destinato al Faschim mentre il contributo dello 0,1% a carico del datore di lavoro è suddiviso come segue:

- incremento dello 0,05% dell'aliquota Fonchim è destinato a rafforzare la copertura assicurativa per premorienza e invalidità permanente degli iscritti e a migliorare proporzionalmente le relative prestazioni;

- il restante 0,05%, pari a 1,5 euro, è destinato a incrementare il contributo mensile Faschim per i lavoratori iscritti.

Tali previsioni si sommano con quelle già previste nei precedenti rinnovi delineando una situazione per cui, con riferimento alla previdenza complementare, l'art. 61 del CCNL prevede che l'iscrizione a Fonchim sia volontaria e che, laddove sia opzionata dal lavoratore, egli versi un contributo minimo pari all'1,2% delle retribuzione utile per il calcolo del t.f.r. mentre l'azienda è obbligata a contribuire per una percentuale pari al 2,1% cui si aggiungerà, a decorrere da gennaio 2020, un ulteriore 0,05%. Anche nel caso dell'assistenza sanitaria integrativa, secondo quanto previsto dall'art. 62 del CCNL, l'iscrizione a Faschim è facoltativa e, laddove opzionata comporta un contributo a carico del datore di lavoro pari a 252 euro annui e a carico del lavoratore pari a 36 euro annui. A fronte di quanto previsto nel rinnovo del 19 luglio 2018, a decorrere da gennaio 2020 i contributi saranno rispettivamente di 270 euro annui per il datore di lavoro e di 48 euro per il lavoratore. Inoltre, sempre con l'intento di rafforzare e allargare le coperture di welfare contrattuale, all'interno dell'ultimo rinnovo contrattuale è stata espressamente demandata alla contrattazione aziendale la possibilità di prevedere l'iscrizione a Fonchim e Faschim di tutti i lavoratori dell'azienda, di definire forme di integrazione delle coperture offerte da Faschim, di estendere la copertura da parte dell'azienda della quota Faschim dei lavoratori per i periodi di aspettativa non retribuita a seguito di malattie non professionali o infortuni non sul lavoro che hanno provocato un assenza superiore a 8 mesi negli ultimi 12 mesi nonché di valutare.

Terzo pilastro è costituito dalle iniziative per l'educazione e l'istruzione dei dipendenti, il c.d. diritto allo studio, per il quale non si segnalano particolari iniziative innovative essendo presente un sistema costituito da permessi retribuiti per la frequenza dei corsi o la preparazione degli esami nella misura di 150 ore nel triennio, per lo svolgimento degli esami nella misura di un giorno per ogni esame e per il conseguimento del titolo di studi nella misura di 4 giorni. Sono presenti, inoltre, ulteriori permessi o congedi non retribuiti nonché la disponibilità dell'azienda di adibire gli studenti a turni di lavoro che agevolino la frequenza ai corsi e la preparazione agli esami.

Ulteriori iniziative presenti all'interno del contratto sono quelle relative alla formazione dei dipendenti. In questo caso, diversamente da quanto accade nel contratto dei metalmeccanici nel quale è stato introdotto il diritto soggettivo alla formazione, non sono previsti specifici obblighi formativi ma viene predisposto un sistema che consente alle aziende, laddove lo ritengano necessario, di attivare

piani ed iniziative formative anche con l'ausilio di un organismo bilaterale chimico per la formazione continua appositamente istituito all'interno del contratto stesso. L'art. 64 istituisce, infatti, il fondo e definisce nel dettaglio quali sono le attività tra le quali le più rilevanti sono la predisposizione, la promozione e la realizzazione di specifiche iniziative formative.

Ultimo pilastro del sistema di welfare del contratto nazionale chimico industria, è costituito dalle diverse forme di flessibilità finalizzate ad una migliore conciliazione vita – lavoro. Tale sistema è costituito da una serie di permessi o congedi che, a seconda della tipologia, possono essere retribuiti in tutto o in parte oppure non retribuiti. Tali permessi sono fruibili al verificarsi di determinate condizioni e sono volti a tutelare i lavoratori che hanno a carico familiari in situazione di handicap per i quali è possibile fruire di brevi permessi non retribuiti o di tre giorni annui di permessi parzialmente retribuiti, oppure i familiari di tossicodipendenti che possono fruire dei medesimi tre giorni parzialmente retribuiti, o di periodi più estesi di aspettativa non retribuita. Ulteriore tutela viene riservata ai genitori con figli di età inferiore a sei anni ai quali sono concessi dei brevi permessi non retribuiti, mentre in caso di malattia del figlio fino a otto anni vengono concessi fino a sei giorni di permesso non retribuito. Tali ultimi permessi sono comprensivi di quanti viene definito dal Testo Unico sulla Maternità che, ad oggi, prevede fino a cinque giorni di permesso.

Ulteriore aspetto trattato dalla contrattazione nazionale è la cessione solidale di ferie e di riposi per la quale è presente solamente un rimando alla contrattazione aziendale la quale dovrà disciplinare le misure e la modalità della cessione.

Sintetizzando, il sistema di welfare risultante dalla contrattazione collettiva di primo livello per le imprese dell'industria metalmeccanica, è il seguente:

Tabella 13 – Sintesi delle misure di welfare presenti nel contratto collettivo nazionale di lavoro per gli addetti all'industria chimica, chimico-farmaceutica, alle fibre chimiche e dei settori abrasivi, lubrificanti e gpl

Categoria di prestazione	Articolo di riferimento	Tipologia di prestazione	Dettagli
Previdenza complementare	Parte III, capitolo XIII, art. 61	Fondo pensione complementare - Fonchim	Iscrizione volontaria. Contribuzione: 2,10% carico datore di lavoro (aumento di

LE RISPOSTE DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI ALLA GRANDE TRASFORMAZIONE DEL LAVORO:
INDAGINE SULLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA NAZIONALE E AZIENDALE

			0,05% a decorrere dal gennaio 2020) + 1,20% carico lavoratore
Assistenza sanitaria	Parte III, capitolo XIII, art. 62	Assistenza sanitaria settoriale - Faschim	Iscrizione volontaria. Contribuzione: 252 euro annui carico datore di lavoro (aumento di 1,5 euro mensili a decorrere da gennaio 2020) + 36 euro annui carico lavoratore (aumento di 1 euro mensile a decorrere da gennaio 2020)
Assistenza ai familiari e cura	---	---	---
Educazione/istruzione ⁶⁹	Parte III, capitolo XIII, art. 63 – 7a)	Diritto allo studio	<ul style="list-style-type: none"> • turni di lavoro che agevolino la frequenza ai corsi e la preparazione agli esami. • permessi giornalieri retribuiti per sostenere le prove di esame. • 4 giorni retribuiti per l'esame di

⁶⁹ Per una più facile comprensione vengono riportati in questa sezione i permessi, i congedi e le aspettative concessi per la formazione dei lavoratori. Questa scelta è stata operata per poter distinguere tali misure dagli altri permessi, congedi e aspettative concessi per motivazioni diverse seppure nella metodologia, nonché nell'analisi della contrattazione aziendale, i permessi, le aspettative e i congedi aggiuntivi concessi per motivi di studio vengono considerati congiuntamente agli altri permessi e non nella sezione relativa alla formazione e istruzione. Nel corso dell'analisi è stata tenuta in considerazione tale scelta.

LE RISPOSTE DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI ALLA GRANDE TRASFORMAZIONE DEL LAVORO:
INDAGINE SULLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA NAZIONALE E AZIENDALE

			conseguimento di diploma universitario o laurea.
	Parte III, capitolo XIII, art. 63 – 7a)	Permessi non retribuiti	Permessi non retribuiti fino a un massimo di 20 giorni (15 giorni per studenti di scuole medio-superiori e professionali).
	Parte III, capitolo XIII, art. 63 – 7b)	Permessi retribuiti	Permessi retribuiti per un massimo di 150 ore pro capite in un triennio
	Parte III, capitolo XIII, art. 63 – 7c)	Congedo non retribuito per la formazione per lavoratori con più di 5 anni di anzianità	Periodo di congedo continuativo o frazionato, pari a 11 mesi nell'arco della intera vita lavorativa ⁷⁰
Attività ricreative/tempo libero	---	---	---
Flexible benefits	-	-	-
Mensa e buoni pasto	-	-	-
Mobilità	-	-	-
Beni di uso promiscuo	-	-	-

⁷⁰ Ribadito quanto previsto dall'art.5, c.1 della L. 53/2000

LE RISPOSTE DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI ALLA GRANDE TRASFORMAZIONE DEL LAVORO:
INDAGINE SULLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA NAZIONALE E AZIENDALE

Prestiti a tasso agevolato e anticipo TFR	-	-	-
Concessione di alloggi	-	-	-
Azioni	-	-	-
Formazione dei dipendenti	Parte III, capitolo XIII, art. 60 – 5)	Interventi di riqualificazione	Possibilità di attivazione a livello aziendale di percorsi di riqualificazione
	Parte III, capitolo XIII, art. 63 – 1)	Organismo bilaterale chimico per la formazione continua	Ruolo di indirizzo, coordinamento, supporto, monitoraggio ed eventuale attuazione delle attività formative
	Parte III, capitolo XIII, art. 63 – 2)	Formazione continua	Sviluppo di attività formative settoriale e integrata con gli effettivi bisogni delle imprese e dei lavoratori
	Parte III, capitolo XIII, art. 63 – 4)	Formazione	Possibilità di utilizzare 1,5 giornate di Rol per la partecipazione a progetti formativi
Flessibilità organizzativa/coinciliazione vita-lavoro	Parte I, capitolo III, art. 8	Conto ore individuale	Conto ore individuale per in cui confluiranno i riposi compensativi delle prestazioni eccedenti o straordinarie

	Parte I, capitolo V, art. 23	Telelavoro	Inquadramento della disciplina
	Parte III, capitolo XIII, art. 60 – 7)	Cessione dei riposi e delle ferie	Possibilità di cedere a titolo gratuito i riposi e le ferie maturate ai colleghi per l’assistenza dei figli minori che per particolari condizioni di salute necessitano di cure costanti
Permessi retribuiti o non retribuiti	Parte I, capitolo VI, art. 27 – A)	Permessi non retribuiti	Brevi permessi non retribuiti per lavoratori che hanno a carico familiari portatori di handicap o figli di età inferiore ai 6 anni, minori di cui il lavoratore abbia assunto tutela legale e figli in malattia di età compresa tra i tre e gli otto anni (max 6 giorni comprensivi di quanto definito dalla normativa ⁷¹)
	Parte I, capitolo VI, art. 27 – B)	Permessi parzialmente retribuiti	Permessi retribuiti al 30% fino ad un massimo complessivo nell’anno pari a tre giorni di retribuzione per ragioni inerenti ai familiari a carico

⁷¹ Si ricorda che ai sensi del T.U. sulla Maternità per la malattia dei figli naturali di età compresa tra 3 e 8 anni sono previsti 5 giorni di permessi non retribuiti.

LE RISPOSTE DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI ALLA GRANDE TRASFORMAZIONE DEL LAVORO:
INDAGINE SULLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA NAZIONALE E AZIENDALE

			portatori di handicap, in condizioni di tossicodipendenza o per necessità da parte del lavoratore proveniente da Paesi extraeuropei di raggiungere il luogo di origine per gravi motivi familiari.
Congedi e aspettative retribuiti o non retribuiti	Parte I, capitolo VI, art. 28	Aspettativa non retribuita per lavoratori con più di cinque anni di anzianità	Periodo non definito di aspettativa non retribuita per comprovate e riconosciute necessità personali o familiari
	Parte I, capitolo VI, art. 28	Aspettativa non retribuita a prescindere dall'anzianità	Periodo non definito di aspettativa non retribuita per gravi necessità personali o familiari, per lavoratori tossicodipendenti o per l'assistenza di familiari tossicodipendenti a carico
	Parte I, capitolo VI, art. 31	Aspettativa non retribuita in caso di malattia o infortunio non sul lavoro	Aspettativa non retribuita di 6 mesi (prorogabile dall'azienda per ulteriori 6 mesi) in caso di assenza per malattia per 8 mesi negli ultimi 12
Part-time	-	-	-

Convenzioni	Parte III, capitolo XIII, art. 60 – 8)	Convenzioni per la cessione di beni o servizi ai dipendenti	Valutazione ed eventuale individuazione di convenzioni con asili nido, esercizi commerciali istituti di credito e compagnie assicurative
Welfarizzazione del premio di risultato	-	-	-

Fonte: Elaborazione personale

4.2.2. La contrattazione collettiva aziendale

Per l'analisi del settore chimico sono stati raccolti 60 contratti aziendali che coprono un arco temporale che va dal 2013 al 2019. La situazione che ne emerge può essere sintetizzata nella Tabella 14 che segue.

Tabella 14 – Distribuzione delle misure di welfare nel settore chimico industria negli accordi stipulati nel periodo 2013-2019

Flexible benefits e buoni acquisto	48%
Welfarizzazione del PdR	47%
Permessi aggiuntivi	47%
Mensa e buoni pasto	38%
Flessibilità organizzativa	38%
Formazione	35%
Part time	25%
Congedi e aspettative	23%
Previdenza complementare	23%
Assistenza sanitaria	23%
Educazione e istruzione	20%
Convenzioni	10%
TFR e prestiti a tasso agevolato	8%
Mobilità e trasporto collettivo	5%

Fonte: Elaborazione personale

Tra le misure introdotte dalle aziende del settore chimico industria all'interno dei contratti aziendali, la maggiore rilevanza viene attribuita alla concessione dei flexible benefits e buoni acquisti presente nel 48% dei contratti analizzati e alla possibilità di convertire il premio di risultato in beni e servizi di cui all'art. 51, commi 2, 3 e 4 de TUIR, presente nel 47% dei contratti. Tali misure, insieme alle erogazioni di buoni pasto o del servizio mensa presente nel 38% dei contratti, possono essere identificate come strumentali principalmente alla riduzione del costo del lavoro e con finalità puramente economiche e distanti dalle finalità sociali tipiche del welfare. Se si considerano congiuntamente le tre misure "economiche" emerge che nel 93% dei contratti analizzati è presente almeno una di tali misure e che nel 23% dei contratti rappresentano le uniche iniziative presenti. Questi dati mettono in evidenza la rilevanza che la dimensione economica sta assumendo all'interno dei piani di welfare e la centralità del welfare all'interno della dinamica retributiva del singolo dipendente.

Considerato il forte peso ricoperto dalle misure economiche, per analizzare al meglio il ruolo e la rilevanza delle altre misure di welfare con finalità tipiche del sistema di welfare, le percentuali riportate nella tabella precedente sono state depurate dalle suddette misure economiche e, di conseguenza, non sono stati presi in considerazione tutti quei contratti che contengono unicamente forme di conversione del premio di risultato, erogazione di flexible benefits, buoni acquisto e buoni pasto. Dei 60 accordi presenti, in questa fase non sono stati presi in considerazione 14 accordi, riducendo la base di analisi da 60 a 46 accordi. Depurata di tale componente, la diffusione delle misure è quella descritta dalla Tabella 15.

Tabella 15 – Distribuzione delle misure di welfare nel settore chimico industria negli accordi stipulati nel periodo 2013 – 2019 depurati dalle misure legate alla riduzione del costo del lavoro

Permessi aggiuntivi	61%
Flessibilità organizzativa	50%
Formazione	46%
Part time	33%
Congedi e aspettative	30%
Previdenza complementare	30%
Assistenza sanitaria	30%
Educazione e istruzione	26%
Convenzioni	13%
TFR e prestiti a tasso agevolato	11%

Mobilità e trasporto collettivo	7%
---------------------------------	----

Fonte: Elaborazione personale

Se non vengono considerate le misure economiche, la misura cui le aziende fanno maggiore ricorso è l'introduzione di permessi aggiuntivi rispetto a quanto previsto dalla normativa o dalla contrattazione di primo livello. Tali permessi sono presenti nel 61% dei contratti analizzati e sono stati introdotti per coprire specifiche esigenze e necessità dei lavoratori e, per questo motivo, sono utilizzabili unicamente ove ricorrano determinate condizioni mentre solamente in alcuni casi possono essere utilizzati indistintamente da tutti i lavoratori. Le esigenze verso le quali le aziende rivolgono maggiore attenzione sono quelle relative alla necessità dei lavoratori di assentarsi per effettuare delle visite mediche. Tali permessi solitamente devono essere fruiti a singole ore e consentono al lavoratore di non doversi assentare per tutta la giornata o per mezza giornata, con evidenti ripercussioni positive sia per il lavoratore stesso che avrà a disposizione un maggior numero di ore di permessi sia per l'azienda che avrà un beneficio a livello organizzativo in quanto dovrà gestire assenza di durata inferiore. Grande rilevanza viene data anche al tema della genitorialità attraverso la predisposizione di permessi aggiuntivi, in alcuni casi retribuiti e in altri casi non retribuiti, in caso di malattia del figlio prevedendo condizioni di miglior favore rispetto a quanto viene già previsto dal T.U. sulla Maternità. Sempre relativamente alla tutela della genitorialità, assume rilevanza l'introduzione di permessi rivolti ai padri in occasione della nascita del figlio o in particolari occasioni legate alla crescita del figlio quali, ad esempio, il primo giorno di scuola. Ricopre una discreta percentuale anche la cessione solidale da parte dei colleghi di ferie e permessi ai lavoratori che devono assistere figli o genitori disabili oppure per i colleghi che versano in particolari condizioni di salute. In alcuni casi, a fronte di tale cessione solidale vi è una partecipazione anche dell'azienda attraverso un incremento del monte ore di permessi o ferie ceduti. Seguono, con frequenza minore, altre causali quali la concessione di permessi aggiuntivi per lo studio. In sintesi, fatto cento il numero dei contratti che hanno introdotto dei permessi aggiuntivi, la situazione che si prospetta è quella riportata nella Tabella 16.

Tabella 16 – Dettaglio delle motivazioni che danno diritto ai permessi aggiuntivi (% sul totale degli accordi che prevedono l'introduzione di permessi aggiuntivi) nel settore chimico industria

Permessi per visite mediche (per dipendente o parenti)	57%
--	-----

Permessi per il padre	29%
Permessi per malattia del figlio	18%
Permessi e ferie solidali	18%
Permessi rivolti a tutti i dipendenti	11%
Permessi per lo studio	4%

Fonte: Elaborazione personale

La forte diffusione di permessi aggiuntivi consente di dare grande rilevanza alla tematica della conciliazione vita lavoro attraverso la creazione di un sistema flessibile sia per l'azienda che per i lavoratori. All'interno delle soluzioni per la conciliazione rientrano anche le misure di flessibilità organizzativa che, nel settore chimico, sono presenti nel 50% dei contratti analizzati. Le forme di flessibilità prese in considerazione sono principalmente la classica flessibilità in entrata e in uscita (presente nel 74% dei contratti che prevedono l'introduzione di forme di flessibilità organizzativa e divenuta ormai prerogativa per quasi la totalità delle aziende) e lo smart working (presente in circa un contratto su tre). Tale modalità di svolgimento dell'attività lavorativa sta diventando sempre più presente, in particolare dopo l'approvazione della L. 81/2017. Non risultano essere presenti, invece, misure di flessibilità organizzativa quali la banca delle ore, la gestione flessibile dei turni, delle ferie e dei Par per la cui disciplina si deve quindi far riferimento in tutti i casi analizzati alla contrattazione nazionale. La disciplina delle soluzioni di conciliazione vita-lavoro non si esaurisce però solamente con l'introduzione di permessi aggiuntivi o di forme di flessibilità organizzativa ma comprende anche la concessione di forme di part time (33%) e la regolamentazione di diverse forme di congedi e aspettative (30%). Relativamente a questo ultimo aspetto le aziende sono intervenute sia con interventi economici prevedendo forme di integrazione economica dei congedi retribuiti già esistenti quali ad esempio congedi parentali (29% dei contratti che sono intervenuti sul tema dei congedi), sia attraverso interventi normativi prevedendo l'allungamento del periodo di congedo o aspettativa previsto dalla normativa o mediante la possibilità di fruire dei congedi parentali ad ore. Entrambe le opzioni sono presenti nel 14% dei contratti che hanno disciplinato la materia dei congedi. Meno diffusa è la disciplina di congedi per motivi familiari o per la formazione.

Tra le misure più diffuse nei contratti del settore chimico, al terzo posto si collocano le misure legate alla formazione professionale dei lavoratori che sono presenti nel 46% degli accordi analizzati. La rilevanza della formazione non deriva unicamente dalla sua diffusione ma si può dedurre anche dalle numerose dichiarazioni presenti all'interno degli accordi i quali definiscono la formazione

come *“una leva strategica per lo sviluppo delle risorse umane e per il miglioramento della competitività d'impresa, e che l'ampliamento dei destinatari è un elemento di qualificazione dell'attività formativa⁷²”* o ancora come una *“leva strategica per lo sviluppo dell'azienda operante in un mercato fortemente concorrenziale, altamente scientifico e tecnologico.⁷³”* Sul tema, di particolare interesse è anche il ruolo che il Gruppo Menarini attribuisce alla formazione professionale all'interno dell'accordo firmato il 15 settembre 2016. All'interno dell'accordo viene affermato: *“in considerazione della crescente rilevanza che la formazione professionale assume a fronte della necessità di una costante crescita delle competenze e/o delle capacità professionali nonché in risposta all'evoluzione tecnologica ed ai continui cambiamenti dei contesti competitivi e degli assetti organizzativi, le Parti convengono sull'importanza della formazione quale strumento per la valorizzazione delle risorse e per l'indispensabile incremento della competitività, così come definito, tra l'altro, a livello di CCNL. La formazione riveste pertanto un ruolo fondamentale nel supportare i diversi cambiamenti ed adeguamenti che le strutture organizzative, i processi ed i sistemi richiedono.⁷⁴”* Questi sono solamente alcuni degli accordi che hanno definito il ruolo della formazione e che consentono di comprendere come la formazione all'interno del settore chimico assume sia qualitativamente che quantitativamente un ruolo di assoluta centralità.

Le altre misure che, in ordine di importanza, sono presenti negli accordi aziendali sono la previdenza complementare e l'assistenza sanitaria integrativa, entrambi presenti nel 30% degli accordi, le misure legate all'educazione e all'istruzione dei figli dei lavoratori (26%) o più in generale le forme di sostegno alla famiglia degli stessi. Per quanto riguarda la partecipazione ai fondi sanitari e previdenziali i contratti aziendali intervengono in quasi la totalità dei casi attraverso un incremento del contributo a carico dell'azienda oppure attraverso la presa in carico da parte della stessa anche della quota a carico dei lavoratori. Tra le misure legate all'istruzione rientrano il rimborso, totale o parziale delle rette per gli asili nido, i contributi per le scuole elementari, medie e superiori, il rimborso dei libri di testo, l'erogazione di borse di studio ai lavoratori o ai figli degli stessi per premiare il raggiungimento di determinati risultati o per il conseguimento di un titolo di studi o, in alcuni casi, attraverso la creazione di un servizio di orientamento per i figli dei lavoratori per la scelta del percorso universitario da intraprendere.

⁷² Accordo Manica S.p.A.

⁷³ Accordo Gruppo Angelini

⁷⁴ Accordo Gruppo Menarini

Minore rilevanza assumono la stipula di convezioni con enti e aziende per la fruizione di servizi vari (13%), l'erogazione di prestiti o di anticipi di TFR a condizioni più favorevoli di quelle previste dalla normativa (10%) e i servizi legati alla mobilità dei lavoratori (6%).

4.2.3. L'integrazione tra i diversi livelli contrattuali

L'analisi congiunta della contrattazione di primo e di secondo livello consente di avere un quadro più ampio e completo del sistema di welfare esistente, ad oggi, per le aziende del settore chimico industria. L'integrazione dei due livelli della contrattazione è un tema verso il quale le relazioni industriali di settore hanno rivolto particolare attenzione come emerge in particolare dall'art. 47 che, infatti, ha per oggetto il coordinamento tra il CCNL e la contrattazione aziendale. Tra diverse tematiche considerate nel suddetto articolo, al punto E) vi è anche quella della responsabilità sociale. Come illustrato nel paragrafo precedente dedicato alla contrattazione di primo livello, nell'ambito della responsabilità sociale rientra anche il welfare e quindi è possibile affermare che la disciplina dell'art. 47 possa essere estesa anche al welfare. Nel dettaglio, il punto E) dell'art. 47 afferma che *“nell'ambito del Patto di Responsabilità sociale di cui all'art. 58 le parti aziendali potranno predisporre un piano concordato su base annua o pluriennale volto a definire iniziative tese a sostenere e sviluppare la Responsabilità sociale dell'impresa, con la individuazione dei tempi, delle modalità di realizzazione e del relativo monitoraggio”*.

Di grande rilevanza risulta essere anche l'art. 58, all'interno del quale viene definito chiaramente quale sia il livello di integrazione che si dovrà creare tra la contrattazione nazionale e quella aziendale. Al terzo comma del punto B) – Welfare contrattuale, si legge, infatti, *“in tema di Welfare, il C.C.N.L. settoriale prevede una normativa base di riferimento, definisce strumenti necessariamente di dimensione nazionale ed individua e agevola possibili ambiti di intervento per la contrattazione di secondo livello, che potrà cogliere e sviluppare le opportunità offerte dal C.C.N.L. con riferimento alla realtà aziendale, dando riscontro in tal modo alle esigenze e ai valori dei lavoratori e dell'impresa”*.

Il contratto nazionale poi, entra più nel dettaglio delle scelte che dovranno essere operate a livello aziendale le quali dovranno opportunamente:

- “- diffondere sensibilità e cultura sui temi di Responsabilità sociale;*
- promuovere comportamenti etici;*

- *contribuire allo sviluppo della partecipazione, del senso di appartenenza all'impresa;*
- *favorire il rapporto con la comunità locale e le Istituzioni del territorio;*
- *garantire visibilità e certezza agli oneri complessivi per l'impresa e ai vantaggi reali per i lavoratori”.*

Sempre all'interno dell'art. 47, il CCNL si preoccupa di indicare dei “*possibili temi e ambiti di welfare nella contrattazione aziendale*” con la finalità di agevolare lo sviluppo del welfare contrattuale a livello aziendale. L'elencazione presente è la medesima che viene riportata anche all'interno delle “*Linee-guida su responsabilità sociale nella contrattazione di secondo livello*” riportate all'interno dell'art. 60 la cui finalità, anche in questo caso, è quella di favorire lo sviluppo all'interno delle singole imprese di iniziative di welfare coerenti con le scelte effettuate nel CCNL. Le Linee-guida sono costituite da un elenco esemplificativo di undici macro-temi che possono essere affrontati a livello aziendale, dalle definizioni di ciascuno dei temi individuati e da alcune possibili misure concrete di welfare contrattuale che possono essere utilizzare all'interno della contrattazione aziendale per ognuno dei temi individuati secondo quanto riportato di seguito:

Macro-tema: I. Conciliazione vita lavorativa e vita personale

Definizione: ricerca di strumenti e modalità di lavoro utili per l'equilibrio tra vita lavorativa e vita personale.

Possibili misure:

- part-time
- orario di lavoro (es. flessibilità entrate/uscite).
- permessi e forme di flessibilità d'orario e turni di lavoro per esigenze particolari (es. volontariato)
- art. 60, Misure a sostegno del reddito e dell'occupazione: punto 2 e 4
- telelavoro/smart working (es. alternativa al congedo parentale)
- canale informativo durante l'assenza e iniziative per agevolare il rientro al lavoro
- supporto informativo/organizzativo/psicologico
- offerta servizi (es. asili nido, baby-sitting, ...)
- modalità di fruizione oraria dei congedi parentali

Macro-tema: II. Diversamente abili

Definizione: agevolare l'inserimento o la realizzazione professionale delle persone diversamente abili nel contesto lavorativo, favorire l'inclusione e contrastare forme di discriminazione

Possibili misure:

- formazione (es. specifiche iniziative dedicate)
- attività per facilitare l'inserimento e l'interazione personale
- convenzioni per l'avviamento
- eliminazione barriere architettoniche
- costituzione di Osservatori tecnici

Macro-tema: III. Giovani e anziani

Definizione: favorire il passaggio di esperienza e l'interscambio generazionale.

Possibili misure:

- percorsi di uscita graduale e di affiancamento
- facilitazione del trasferimento del know-how sia tecnico della mansione sia comportamentale del contesto
- tutoraggio e addestramento/formazione sul lavoro

Macro-tema: IV. Misure a sostegno del reddito

Definizione: integrazione, attraverso il Fondo bilaterale aziendale di cui al punto 1 dell'Art. 60, dei trattamenti economici erogati dagli istituti assicurativi e/o previdenziali e agevolazioni economiche per esigenze personali e/o familiari socialmente rilevanti.

Possibili misure:

- integrazione del reddito del lavoratore/lavoratrice in caso di C.I.G., Contratti di solidarietà, malattia, prolungata assenza per congedo parentale/maternità facoltativa, in casi personali particolari
- utilizzo collettivo del conto ore e/o di quote del Premio di partecipazione
- convenzioni per l'acquisto di beni e servizi (es. asili, visite mediche, esami clinici, fisioterapie, assistenza domiciliare)
- borse di studio per figli dei dipendenti
- aiuto economico per studio ai figli di dipendenti deceduti
- supporto/consulenza legale per problemi personali

Macro-tema: V. Occupabilità

Definizione: sviluppare le competenze della persona ed agevolare l'ingresso e la permanenza nel mercato del lavoro.

Possibili misure:

- formazione professionale (anche in e-learning)
- agevolazione del ricollocamento (es. contatti con Istituzioni, aziende limitrofe, intervento di agenzie specializzate)

- ricerca e valorizzazione di competenze professionali non relative alla mansione svolta
- ricorso, ove possibile, alla “job rotation”
- stage

Macro-tema: VI. Occupazione

Definizione: ricorso alla pluralità di strumenti contrattuali e normativi tenendo in evidenza le esigenze dell'impresa e della persona.

Possibili misure:

- utilizzo dei contratti flessibili coerentemente con le loro finalità
- stage valutabili, in tutto o in parte, nella durata massima dei rapporti a termine laddove ciò non possa rappresentare un ostacolo alla permanenza nel mercato del lavoro
- informativa su valutazione della prestazione del lavoratore a termine prima della scadenza del contratto
- congruo preavviso sulle prospettive di prosecuzione o meno del contratto a tempo determinato
- applicazione degli strumenti individuati nei C.C.N.L. per favorire l'occupazione, l'avvio, lo sviluppo dell'attività produttiva, la gestione delle ricadute occupazionali, anche con ricorso a risorse derivanti dalla contrattazione di secondo livello
- condivisione di specifiche opportunità ed esigenze, utili a sostenere e/o migliorare la competitività dell'impresa e la sua occupazione in situazioni di congiuntura particolari.

Macro-tema: VII. Pari opportunità

Definizione: favorire lo sviluppo professionale senza distinzioni di genere, orientamenti o nazionalità.

Possibili misure:

- attenzione al mix di forza occupazionale
- azioni positive nei percorsi di sviluppo
- attività formative specifiche

Macro-tema: VIII. Inclusione e rispetto delle diversità di genere

Possibili misure:

- iniziative per promuovere nei luoghi di lavoro la cultura del rispetto della dignità della persona e per contrastare le violenze e le molestie di genere

Macro-tema: IX. Salute/Previdenza/Assistenza sociale

Definizione: realizzare iniziative di integrazione al welfare pubblico legate alla cura e prevenzione della salute e alla previdenza.

Possibili misure:

- seminari di informazione/prevenzione
- medicina e diagnostica preventiva
- prestazioni sanitarie non coperte da Faschim
- indicazioni sui servizi relativi alla salute, ai disagi familiari e/o personali disponibili sul territorio
- assistenza, su richiesta del lavoratore, per il disbrigo delle pratiche previdenziali anche attraverso il coinvolgimento delle Organizzazioni sindacali
- destinazione a Fonchim e a Faschim di risorse previste dal C.C.N.L. e dalla contrattazione di secondo livello

Macro-tema: X. Sicurezza/Salute /Ambiente

Definizione: perseguire il miglioramento continuo attraverso indicazioni di condotta e modalità di rapporto partecipativo, promozione e diffusione della cultura ambientale e dello sviluppo sostenibile.

Possibili misure:

- condivisione di programmi ed azioni e interventi formativi per la diffusione di comportamenti consapevoli e partecipati delle norme contrattuali e di legge
- qualificazione delle imprese appaltatrici
- promozione della cultura del rispetto dell'ambiente (es. raccolta differenziata dei rifiuti in azienda)
- miglioramento dell'efficienza energetica
- corsi di guida sicura
- attività formative specifiche per R.L.S.S.A.
- adozione ed integrazione di sistemi di gestione in forma volontaria, che tengano in debita considerazione anche le opere, e i servizi conferiti in appalto, per una prevenzione sistematica dei fattori di rischio.

Macro-tema: XI. Supporti allo studio

Definizione: agevolare l'accrescimento delle competenze teoriche del lavoratore in relazione alla mansione svolta.

Possibili misure:

- orari e permessi per agevolare il conseguimento di titoli regolari di studio (es. diploma, laurea)
- riconoscimenti per chi si diploma e/o laurea
- sostegno all'apprendimento della lingua italiana per stranieri

Alla luce delle linee-guida dettate dal contratto di primo livello, per verificare il livello di coordinamento tra i due livelli della contrattazione è necessario fare un confronto tra le possibili misure appena elencate ed esemplificate dal CCNL e quelle effettivamente presenti all'interno dei contratti aziendali secondo quanto è emerso dall'analisi dei contratti aziendali. Dal confronto emerge che la quasi totalità delle macro-aree prese in considerazione dal CCNL trovano riscontro all'interno dei contratti aziendali, seppur non con la stessa frequenza. Nel dettaglio le macro-aree che sono maggiormente coinvolte sono:

- I. Conciliazione vita lavorativa e vita personale all'interno del quale possono rientrare le forme di part-time, di flessibilità in entrata e uscita, i diversi permessi aggiuntivi, il lavoro agile, il telelavoro, la possibilità di fruire il congedo parentale o gli altri permessi ad ore;
- II. Diversamente abili che comprende la concessione di permessi per i lavoratori disabili o per i lavoratori che devono assistere famigliari disabili o la concessione di forme di part-time;
- IV. Misure a sostegno del reddito tra cui rientra l'integrazione del trattamento economico previsto nei periodi di maternità facoltativa, le borse di studio per i lavoratori o i loro famigliari, il rimborso dei testi scolastici, l'erogazione di buoni spesa o buoni carburante, le stipula di diverse convezioni;
- V. Occupabilità le cui misure si possono suddividere tra quelle volte a favorire l'ingresso nel mondo del lavoro come la disponibilità da parte delle aziende di realizzare stage con i figli dei dipendenti, e quelle finalizzate alla permanenza nel mondo del lavoro come la formazione professionale finalizzata, in alcuni casi, anche alla realizzazione di una job rotation;
- IX. Salute/Previdenza/Assistenza sociale. Tale area viene presa in considerazione a livello aziendale o attraverso la destinazione ai fondi previsti a livello nazionale di risorse aggiuntive a carico dell'azienda oppure, in particolare nell'area dell'assistenza sanitaria, attraverso l'introduzione di una serie di servizi e misure integrative al Faschim come i check up medici o la concessione di permessi per l'effettuazione di visite mediche;
- X. Sicurezza/Salute /Ambiente per mezzo dell'organizzazione di incontri informativi o di specifici corsi;
- XI. Supporti allo studio. Il supporto allo studio viene effettuato per mezzo di diversi strumenti, dal supporto economico attraverso il rimborso dei libri di testo o l'erogazione di borse di studio, allo svolgimento di corsi di orientamento per i figli dei dipendenti per la scelta dei percorsi

universitari oppure, infine, attraverso la concessione di ulteriori permessi aggiuntivi rispetto a quelli già previsti dal contratto nazionale.

Le aree rimanenti sono comunque presenti all'interno degli accordi aziendali ma la numerosità delle misure introdotte è inferiore. In alcuni casi, come per le aree VII. Pari opportunità e VIII. Inclusione e rispetto delle diversità di genere, non sono previste particolari misure ma nella creazione del piano di welfare vengono comunque rispettati e presi in considerazione tali principi che si possono considerare di carattere generale. In altri casi, invece, come accade ad esempio per l'area VI. Occupazione, le misure che vi fanno parte non rientrano nella definizione di welfare utilizzata all'interno del presente elaborato e, per questo motivo, risulta difficile dare giudizi in merito.

La struttura creata a livello nazionale per mezzo delle linee guida e la successiva implementazione a livello aziendale consente quindi di creare un sistema di welfare per il settore dell'industria chimica e farmaceutica ben strutturato. Seppure a livello generale il settore, secondo quanto emerge principalmente dalla definizione e dall'inquadramento del welfare contrattuale, sembra essere meno maturo e sensibile al tema del welfare rispetto ad altri settori, dall'analisi del sistema di welfare complessivo non emergono particolari criticità ma, al contrario, si può notare la presenza di un forte coordinamento e di una forte integrazione tra i diversi livelli della contrattazione.

CAPITOLO V

LE RISPOSTE DEL TERRITORIO ALLA GRANDE TRASFORMAZIONE DEL LAVORO: IL CASO DI CONFINDUSTRIA BERGAMO E L'APPROCCIO ORGANIZZATIVO AL WELFARE

Sommario: **5.1.** L'analisi delle esigenze aziendali e dei lavoratori come punto di partenza per la creazione di un piano di welfare. – **5.2.** Un approccio sistemico: la definizione di Linee Guida sul welfare aziendale per il territorio – **5.3.** Analisi di alcune best practices sul territorio. – **5.3.1.** Tenaris Dalmine S.p.A.: il welfare aziendale come tradizione. – **5.3.2.** Schneider Electric S.p.A.: welfare aziendale e wellbeing come pilastri per la gestione del personale. – **5.3.3.** Scame Parre S.p.A.: un piano di welfare aziendale fondato su formazione, utilizzo virtuoso della piattaforma welfare e radicamento sul territorio. – **5.3.4.** Flamma S.p.A.: il piano di welfare aziendale collettivo. – **5.3.5.** ABB S.p.A.: un piano di welfare aziendale integrato per rispondere alle sfide del mercato. – **5.4.** La creazione di un Osservatorio Territoriale sul welfare aziendale in Provincia di Bergamo. **5.4.1** Prime evidenze dell'Osservatorio Territoriale sul welfare aziendale in Provincia di Bergamo.

5.1. L'analisi delle esigenze aziendali e dei lavoratori come punto di partenza per la creazione di un piano di welfare

Sul territorio bergamasco il tema del welfare aziendale ha riscosso fin da subito un rilevante interesse tanto da rendere opportuno un intervento da parte di Confindustria Bergamo. Le finalità di tale intervento sono quelle di guidare e veicolare le aziende verso un corretto sviluppo dei piani di welfare, nonché di aggregare le loro stesse esigenze in maniera da trovare risposte e soluzioni comuni. Tale interesse è emerso in maniera evidente dalle interviste realizzate agli otto presidenti dei gruppi merceologici i quali alla domanda relativa al grado di interesse del proprio gruppo di riferimento verso il tema del welfare aziendale, hanno risposto attribuendo un valore elevato definendosi in tutti i casi interessati o molto interessati. Emerge quindi una grande attenzione al tema. In alcuni casi, come ad esempio per i gruppi dei chimici, legno e materie plastiche e gomma, viene collocato tra le priorità emergenti, mentre negli altri casi, nonostante l'elevato interesse, non ha ancora portato ad una reale attivazione del gruppo o delle singole aziende. Il welfare viene ritenuto uno strumento strategico per la gestione delle risorse umane, in particolare alla luce della trasformazione del

lavoro e della necessità di un sempre maggiore coinvolgimento attivo dei lavoratori nel ciclo produttivo e per stimolare la produttività, sia individuale che collettiva, ampliando la concezione di scambio e ricomprendendovi anche forme di compensazione non strettamente economiche.

L'interesse verso il tema, già in questa prima fase, sembra essere legato non solo al contenimento del costo del lavoro che rappresenta comunque una delle motivazioni più presenti. Altre esigenze espresse sono state la retention di particolari figure, la crescita della produttività e la gestione dei permessi e della flessibilità oraria in generale. Secondo la quasi totalità dei gruppi, infatti, tali problematiche rappresentano gli ambiti in cui l'introduzione di interventi di welfare può avere un maggiore impatto positivo per le aziende. Altre problematiche che possono trarre beneficio, seppur in misura minore, dall'introduzione di un piano di welfare sono la presenza di un assenteismo elevato e la presenza di numerosi lavoratori anziani. In questa prima fase, emerge che il welfare non sembra essere lo strumento adatto in presenza di carenze formative o per gestire una elevata presenza di lavoratori stranieri. Si denota, quindi, una parziale consapevolezza dell'opportunità di ricorrere a specifiche formule di welfare per superare particolari problematiche aziendali e per stimolare la produttività. L'idea preponderante è che per migliorare la produttività bisogna intervenire esclusivamente su azioni che stimolino un incremento dell'impegno lavorativo mentre non vengono prese in considerazione soluzioni che, attraverso il superamento di criticità operative, possono intervenire indirettamente su di essa.

Secondo gli intervistati, l'approccio migliore cui ricorrere per introdurre e definire il piano di welfare delle singole aziende è l'unilateralità anche se, nella maggior parte dei casi, a lato di tale approccio, si reputa necessario valutare anche eventuali adattamenti e integrazioni per mezzo di altri strumenti. Come supporto alle misure unilaterali viene individuata come principale strumento la contrattazione collettiva, principalmente di secondo livello. Non sembra, invece, riscuotere particolare successo il ricorso ad un approccio fondato sulla negoziazione individuale. Tale approccio viene sconsigliato oppure è consigliato solamente in caso di assenza di alternative o nel caso in cui venga utilizzato come supporto ad altri approcci considerati più idonei. In questa prima fase, nonostante il grande interesse dimostrato, le aziende non sembrano molto propense ad investire nuove risorse bensì reputano il welfare come un'alternativa a trattamenti già esistenti. Per finanziare il welfare, le aziende pensano di reperire le risorse dall'abolizione di altre misure già esistenti operando una sostanziale compensazione.

Se per l'introduzione e lo sviluppo di un piano di welfare le aziende reputano che l'iniziativa unilaterale aziendale sia l'approccio più adeguato, d'altro canto riconoscono che tale percorso non può essere affrontato in completa autonomia e, per questo motivo, ripongono grandi aspettative nel ruolo della loro associazione di categoria la quale, a detta dei presidenti, deve avere principalmente un ruolo di accompagnamento in tutte le fasi di implementazione delle eventuali misure. Inoltre, le aziende apprezzerrebbero la messa a disposizione, o quanto meno la promozione, di una piattaforma idonea che consenta alle aziende di avere un interlocutore affidabile, che conosca le esigenze del territorio e che sia in grado di rendere operativo quanto previsto in sede aziendale. Le aziende, inoltre, si aspettano che Confindustria Bergamo fornisca un importante supporto strategico nell'iniziativa, fungendo quindi da guida per un'implementazione consapevole e funzionale dello strumento. Facendo riferimento a questa necessità nasce la volontà di implementare e diffondere delle Linee Guida per tutte le aziende associate. Infine, una ulteriore richiesta proveniente da diversi gruppi, è quella di avere un benchmarking, non solo con riferimento ai possibili fornitori, ma anche con riferimento al livello medio di sviluppo di queste iniziative di welfare aziendale sul territorio. In questo modo ogni azienda può avere dei riferimenti prossimi su cui tarare le proprie iniziative, con l'auspicio di sviluppare anche una contaminazione positiva sfruttando la leva territoriale. Partendo da questa esigenza espressa, si è provato a dare una risposta all'interno degli incontri zonali descritti in seguito [*infra* § 5.3.3, 5.3.4, 5.3.5].

La sensibilità e l'approccio espressi dai diversi presidenti non è uguale in tutti i gruppi ma riflette le diversità dei settori che essi rappresentano. Infatti, se da un lato il grosso interesse sembra essere trasversale a tutti i gruppi, dall'altro si possono individuare alcuni settori in cui la dimensione aziendale e la maggiore o minore incidenza dal ruolo delle risorse umane all'interno dell'organizzazione ne influenzano l'approccio. Tale diversità viene sottolineata, ad esempio, dal presidente del gruppo alimentare secondo cui il tema deve essere affrontato con riferimento allo specifico settore merceologico e alla dimensione delle imprese che vi fanno riferimento. Nel caso specifico del settore alimentare, ad esempio, emerge la necessità di implementare forme di flessibilità oraria ed organizzativa legate alle oscillazioni del mercato della produzione di particolari prodotti che avviene solo per determinate stagioni dell'anno. Oltre alle caratteristiche proprie del settore, emerge anche la necessità di fare considerazioni diverse in base alla dimensione aziendale, tema che emerge in diversi casi. Per il gruppo edili, infatti, la presenza di molte aziende a conduzione familiare influenza in maniera determinate lo sviluppo dei piani di welfare rendendo più difficile lo sviluppo di un approccio sistematico. La necessità di focalizzare gli interventi sulle PMI

emerge anche nel gruppo legno secondo cui la dimensione aziendale influenzerà le modalità di sviluppo del welfare, nel gruppo gomma plastica per cui le aspettative sono alte in particolare per questa fascia di aziende in quanto si aspettano un supporto maggiore e nel gruppo chimico. Oltre alla dimensione aziendale, un'altra componente che caratterizza alcuni gruppi è la centralità delle risorse umane e delle loro competenze. Secondo alcuni gruppi, come il chimico e quello dei servizi innovativi, i piani di welfare devono mettere al centro la persona con la finalità di aumentare la fidelizzazione, di creare un maggiore benessere e, di conseguenza, di aumentare la produttività. In altri casi, invece, come per il gruppo tessile, i lavoratori scontano ancora una grossa diffidenza nei confronti di questi strumenti per cui, prima della loro introduzione, è necessario operare un'importante attività informativa. La richiesta di formazione però non è rivolta solamente ai lavoratori ma, secondo il gruppo cartai e il gruppo gomma plastica, deve interessare anche le aziende stesse per comprendere a pieno cosa si intende per welfare nelle sue ampie accezioni al fine di inquadrare al meglio anche le esigenze concrete delle imprese. Andare in questa direzione significa creare una cultura di fondo condivisa all'interno del quale Confindustria svolge, come richiesto da più parti, un ruolo non solo di rappresentanza, ma anche di supporto strategico e di orientamento per la costruzione di piani di welfare coerenti ed efficaci che non si limitino alla semplice erogazione di servizi tramite una piattaforma ma che comprendano anche altre soluzioni organizzative che le singole imprese, da sole, non sarebbero in grado di implementare. Come sottolineato dal gruppo servizi innovativi è necessario che si sviluppi un quadro di indirizzi generali che sopperisca all'assenza di progettualità sul tema.

Se da un lato, come si è visto, le interviste ai presidenti dei gruppi merceologici hanno fornito molte indicazioni utili per lo sviluppo delle future fasi del progetto⁷⁵, dall'altro le interviste svolte alle venti aziende hanno lo scopo di individuare più nel dettaglio le singole esigenze aziendali per poter strutturare in seguito delle precise indicazioni.

Con riferimento al contesto di partenza in tema di welfare, dalle interviste è emerso che la quasi totalità delle aziende ha in essere un premio di risultato i quali, a causa della vicinanza tra la riforma normativa, non sono ancora stati adeguanti alle nuove regole e scontano ancora una tassazione piena. In molti casi, in aggiunta o in alternativa ai premi, sono previste anche delle erogazioni una

⁷⁵ Si fa qui riferimento alla richiesta di avere un supporto strategico sfociato nella pubblicazione delle Linee Guida e di avere un benchmark delle iniziative attivate sul territorio sfociato nell'organizzazione degli incontri zonali di cui si è dato conto in seguito.

tantum che possono prendere la forma di semplice erogazione monetaria o di buoni welfare entro i limiti previsti dalla normativa. Oltre all'erogazione dei buoni welfare sono frequenti anche le erogazioni dei buoni pasto o del servizio mensa, la presenza di convenzioni, anche sanitarie, per consentire ai lavoratori di avere accesso a diversi servizi a prezzi e condizioni agevolate. Gli aspetti elencati possono essere considerati come la base di quasi tutti i piani di welfare presenti fino al primo semestre del 2017. Tutte le misure elencate hanno come elemento comune la facile gestione che non comporta alcun particolare sforzo organizzativo ma consente di fornire ai lavoratori un potere di acquisto più elevato. Altro filone che emerge in maniera considerevole è quello relativo alla gestione della conciliazione vita – lavoro. Una buona presenza di aziende concede in maniera flessibile e agevolata il part-time al personale che deve occuparsi della gestione di carichi famigliari come figli o genitori anziani. In altri casi tali concessioni sono rivolte indistintamente a tutti i lavoratori senza far ricorso a particolari criteri più stringenti. Nell'ambito della conciliazione si sono registrate anche la presenza di vari strumenti di flessibilità sia nella gestione dell'orario di lavoro che nella gestione delle ferie attraverso la loro fruizione frazionata oppure durante periodi considerati di “bassa stagione”. Risultano poco presenti lo smart working e i permessi aggiuntivi per visite mediche o per particolari esigenze dei lavoratori. La gestione della conciliazione vita -lavoro, in particolare per i genitori, viene favorita anche con veri e propri sistemi di sostegno, anche economico. Sul tema della genitorialità e dei servizi offerti ai genitori o ai loro figli sono state individuate diverse soluzioni: dal pagamento dei testi scolastici, ad un contributo per la retta dell'asilo nido, all'erogazione di borse di studio fino ad arrivare alla disponibilità dell'azienda di ospitare al proprio interno i figli dei dipendenti per lo svolgimento di tirocini retribuiti per favorire l'inserimento nel mondo del lavoro. Una buona disponibilità da parte delle aziende è stata registrata anche nella concessione di anticipazioni del TFR maturato e nella concessione di prestiti ai dipendenti a tassi agevolati. Facendo riferimento al raccordo tra i diversi livelli della contrattazione collettiva, diverse aziende hanno deciso di rafforzare quanto previsto dal contratto di primo livello prevedendo versamenti aggiuntivi alla previdenza complementare o rafforzando il sistema di assistenza sanitaria. Con riferimento all'assistenza sanitaria è stata prevista la stipula di assicurazioni aggiuntive in grado di garantire una maggiore tutela ai lavoratori, sia sul luogo di lavoro che al di fuori di esso. Sembra assumere, invece, poca rilevanza il ruolo della formazione che in pochi casi viene fatta rientrare all'interno del piano di welfare presente in azienda. Ultime, ma non per importanza, sono una serie alquanto disomogenea di misure di welfare che hanno in comune la finalità di migliorare il generale benessere del lavoratore. Tra queste misure è possibile annoverare misure finalizzate alla riduzione dello stress, corsi di “cucina sana”,

campagne informative per una alimentazione sana accompagnata dalla distribuzione di frutta gratuita biologica, corsi di ginnastica posturale, corsi per smettere di fumare, misure per favorire una mobilità sostenibile o la predisposizione di sportelli di ascolto.

Utilizzando il quadro appena descritto, si prova ora a delineare le principali problematiche che le aziende vorrebbero superare grazie al ricorso alle misure di welfare. Al primo posto, il problema che sembra interessare maggiormente le aziende in questa prima fase è la riduzione del costo lavoro, problematica che in alcuni casi viene ribaltata sul lavoratore sotto forma di necessità di aumentare il potere di acquisto a parità di costo. Il tema del costo del lavoro viene visto anche nell'ottica di un elevato ricorso allo straordinario legato ad una cattiva gestione dei carichi e scarichi di lavoro che non sempre consentono un'ottimizzazione dei costi da parte dell'azienda. Altra problematica molto presente è quella relativa alla gestione dei carichi famigliari, dei figli e dei genitori anziani. Sul punto è curioso notare che, nonostante diverse aziende hanno già implementato delle misure su questo tema, il problema permane ancora. Situazione diametralmente opposta è quella che si osserva per la problematica relativa alla carenza di competenze professionali. Solamente in pochi casi i piani di welfare comprendono anche misure legate alla formazione ma in diversi casi sono state denunciate carenze di competenze di vario genere, da quelle strettamente tecniche necessarie per l'utilizzo di determinati macchinari o materiali, a quelle più trasversali legate alla conoscenza delle lingue o la presenza di competenza manageriali. L'assenza di competenze, in diversi casi, amplifica un altro problema, ossia l'elevata presenza di lavoratori anziani, rendendo ancora più difficoltoso il turn over generazionale. Con riferimento al tema delle presenze, nonostante la forte disponibilità delle aziende di introdurre misure legate alla conciliazione vita-lavoro, si registra in diversi casi la presenza di un elevato assenteismo o anche di un elevato numero di infortuni, due temi possono essere letti anche in chiave di una minore produttività dell'azienda. Ulteriore problematica molto rilevante è quella della generica gestione delle relazioni con i lavoratori e tra i lavoratori stessi. Diverse aziende denunciano la necessità di intervenire sul miglioramento della collaborazione tra i lavoratori mentre in altri casi il focus si sposta sulla relazione che si instaura tra i lavoratori e l'azienda stessa in termini di attenzione rivolta ai collaboratori e di clima lavorativo. Queste problematiche si ripercuotono sotto forma di elevato turn over e di scarsa attrattività esterna sia verso le nuove generazioni che verso le professionalità più elevate.

Le criticità e le problematiche emerse possono essere così sintetizzate:

- alternanza di carichi/scarichi di lavoro;

- assenteismo elevato non gestibile disciplinarmente;
- carenza di competenze professionali;
- contenimento del costo del lavoro;
- elevata presenza di lavoratori anziani;
- elevata presenza di lavoratori stranieri;
- elevato numero di infortuni;
- esigenze di fidelizzazione e retention dei lavoratori;
- necessità di incrementare la collaborazione tra colleghi;
- elevato ricorso a congedi parentali e permessi per esigenze di cura dei familiari.

5.2. Un approccio sistematico: la definizione di Linee Guida sul welfare aziendale per il territorio

A fronte degli esiti e delle indicazioni fornite dalle interviste realizzate nel corso della prima fase ai presidenti dei gruppi merceologici nonché del campione di aziende prescelto, è emersa una articolazione piuttosto complessa di situazioni che devono essere affrontate facendo ricorso a formule, soluzioni e sistemi specifici. Per evitare che l'implementazione dei piani di welfare sia disordinata e disorganica, si è provveduto a definire alcune indicazioni che fungessero da linee guida e da supporto per la creazione o per l'implementazione di un piano di welfare aziendale. Tali indicazioni e suggerimenti costituiscono una formula standard la quale, per la sua corretta e funzionale applicazione, deve necessariamente essere adattata allo specifico contesto aziendale, al sistema di relazioni industriali cui appartiene l'azienda nonché al contesto territoriale in cui essa è inserita costruendo, in questa maniera, un piano di welfare funzionale alle specifiche esigenze aziendali.

Le Linee Guida proposte prendono in considerazione cinque diverse dimensioni che consentono di fissare i cinque momenti chiave attraverso i quali le aziende devono passare nel processo di implementazione di un piano di welfare solido che sia in grado di produrre effetti positivi non solo nel breve ma anche nel lungo termine. Per ognuno dei cinque momenti sono state prese in considerazione le relative opportunità, le possibili criticità e, alla luce di questi due elementi, le indicazioni operative. L'obiettivo è quello di creare un supporto e un affiancamento in ognuna di queste fasi in maniera tale da poter diffondere all'interno del territorio una cultura del welfare aziendale che non miri unicamente alla riduzione del cuneo fiscale con misure limitate, standardizzate e senza una precisa finalità, ma che diventi una parte integrante delle politiche di

gestione del personale e un punto di partenza comune per la creazione di un sistema di welfare su scala territoriale. Le cinque dimensioni identificate sono:

Approccio preliminare – Consiste nella prima fase preventiva di analisi e studio della situazione esistente all'interno dell'azienda, di valutazione dell'opportunità o meno di introduzione di un piano di welfare, delle criticità esistenti e dei possibili benefici che azienda e lavoratori potrebbero trarne.

Opportunità: l'introduzione di ogni tipologia di misura di welfare non può essere realizzata con una formula standard uguale per tutte le aziende e che prescinde da ogni considerazione relativa al contesto di riferimento. Prima dell'implementazione del piano di welfare è quindi necessario realizzare una disamina preventiva dei bisogni dei lavoratori e dell'azienda. Per quanto riguarda le esigenze dei lavoratori è possibile procedere sia con modalità formali per mezzo della realizzazione di appositi questionari, di indagini campione, di focus group e di colloqui diretti con gruppi di lavoratori, che con modalità informali attraverso la raccolta non sistematica delle richieste dei lavoratori o dei loro rappresentanti. Con riferimento alle esigenze delle aziende, invece, è necessario fare delle considerazioni relativamente alle problematiche e alle esigenze risultanti nella gestione del personale. Queste informazioni consentono di implementare misure che siano in grado di realizzare un matching tra le due componenti in maniera tale da ottenere degli specifici benefici. Tali benefici in alcuni casi possono essere facilmente misurabili, e non sono riconducibili unicamente ad una generica fidelizzazione e attenzione rivolto al personale la quale, pur rappresentando una componente importante dei piani di welfare, non può essere l'unica finalità della loro attivazione, anche per una sua difficile e non sempre certa misurazione.

Criticità: il coinvolgimento attivo dei lavoratori, sia che esso avvenga direttamente, sia che venga mediato dai rappresentanti sindacali, è un tema molto delicato che potrebbe portare con sé alcune criticità. Il rapporto di lavoro non si esaurisce più esclusivamente nello scambio lavoro – retribuzione e nella mera logica dello scambio economico ma coinvolge anche altre dimensioni quali la crescita professionale, il benessere organizzativo, la qualità della vita sia nei contesti lavorativi che al di fuori di essi. La risposta a tali bisogni sempre più diversificati e specifici, inoltre, è rinvenuta sempre meno nel sistema di welfare pubblico. In questo contesto, il lavoratore ripone grandi aspettative nell'operato del proprio datore di lavoro, soprattutto nel momento in cui c'è un coinvolgimento diretto nell'esplicitazione di tali bisogni. Le aspettative crescenti e i bisogni diversificati potrebbero però determinare anche delle incompatibilità con le

misure proposte dall'azienda causando in questo modo una insoddisfazione diffusa che porterebbe a risultati opposti rispetto a quelli prefissati per tali iniziative.

Indicazione operativa: per evitare che si verifichi questa situazione è consigliabile circoscrivere l'analisi dei bisogni dei lavoratori a specifici ambiti e a specifici momenti, circoscrivendo fin da subito il campo di azione di questi interventi e cercando di evitare la creazione di eccessive aspettative anche con riferimento ad ambiti ed esigenze che l'azienda non intende affrontare. Le indagini e gli interventi promossi devono quindi essere limitati ad una predeterminata e circoscrizata offerta di beni e servizi che deve essere predisposta dall'azienda anche in considerazioni delle proprie esigenze e delle criticità organizzative e gestionali rilevate.

Valore da destinare al welfare – Questo secondo momento consente all'azienda di valutare i costi e i benefici, in entrambi i casi sia diretti che indiretti, derivanti dal piano di welfare, in un'ottica di lungo periodo.

Opportunità: le agevolazioni fiscali e contributive riservate ad alcune tipologie di beni e servizi [*supra*, Cap. III, § 3.2.1] nonché l'assenza di una decontribuzione dei premi di risultato che ad oggi possono beneficiare solamente dell'imposta sostitutiva al 10% rendono più vantaggiosa ed appetibile il ricorso a piani di welfare rispetto alle forme di erogazioni economiche e monetarie tradizionali. Grazie alle erogazioni di servizi di welfare elencati dal TUIR è possibile ottenere un significativo risparmio economico che produce un rilevante abbattimento del costo del lavoro. Inoltre, i recenti rinnovi dei CCNL hanno scongiurato la sovrapposizione tra i livelli della contrattazione riservando alla contrattazione di secondo livello ampio margine di manovra per la definizione di una quota variabile della retribuzione. I budget che l'azienda aveva preventivato sono stati intaccati solo in minima parte dai CCNL e per questo motivo possono essere reinvestiti dall'azienda sotto forma di trattamenti integrativi. In tale operazione, sia per l'azienda che per i lavoratori, risulta più conveniente da un punto di vista di costo del lavoro destinare una buona parte dei budget a disposizione alle forme di welfare aziendale erogate sotto forma di flexible benefits o di servizi rientranti nella disciplina fiscale del TUIR.

Criticità: gli sgravi contributivi e fiscali, i finanziamenti e i bandi proposti da diversi enti per lo sviluppo delle diverse forme di welfare, nonché lo sgravio contributivo introdotto dal Ministero del Lavoro per il biennio 2017-2018 rivolto alle aziende private che hanno introdotto, tramite contratto aziendale, misure di

conciliazione tra vita professionale e vita privata [*supra*, Cap. III, § 3.2.2] non possono sempre considerarsi misure strutturali e, anche laddove lo fossero come nel caso della disciplina prevista dal TUIR, non sono immuni da possibili interventi normativi che potrebbero restringere o modificare la disciplina, il campo di applicazione o i servizi ivi contenuti. Nel caso in cui si verificasse una tale ipotesi e l'azienda non fosse più in grado di beneficiare dei benefici fiscali e contributivi si potrebbe assistere ad eventuali interruzioni dei piani di welfare. Una simile scelta comporterebbe inevitabilmente delle ripercussioni negative, opposte a quelle preventivate al momento dell'introduzione del piano stesso causando disaffezione, cali di produttività, aumento dell'assenteismo, innalzamento del turn-over, diminuzione della partecipazione dei lavoratori. Al momento dell'introduzione di un piano di welfare è quindi necessario considerare che tali misure difficilmente possono essere reversibili se non pagando un costo indiretto molto elevato in termini di relazione con i lavoratori.

Indicazioni operative: per scongiurare questo rischio è importante che l'azienda al momento dell'introduzione di un piano di welfare preveda un mix di misure che non siano unicamente legate alla fruizione dei benefici economici ma che comprendano anche misure di carattere prettamente organizzativo che sono svincolate da considerazioni di costo del lavoro. Un piano così costruito, composto quindi da flexible benefits e da misure di carattere organizzativo, dovrebbe poi preferibilmente essere introdotto a tempo determinato per consentire, da un lato, di rivedere periodicamente il mix di servizi evitando di offrire soluzioni che potrebbero velocemente diventare obsolete e, dall'altro lato, di evitare che tali misure si consolidino eccessivamente facendone diminuire la reale percezione positiva della loro presenza. Una ulteriore considerazione da tenere presente è relativa alla quantificazione del valore da destinare al piano. Per determinare tale importo è necessario inserire il piano di welfare all'interno delle politiche retributive collettive. La quota da destinare al welfare deve preferibilmente essere determinata come una percentuale dei trattamenti economici integrativi lordi che l'azienda ha stanziato nel proprio budget e non come misura aggiuntiva ad essa. La quota percentuale da destinare al welfare non è fissa per ogni azienda ma può variare in base alla dimensione aziendale, alla RAL media e al budget messo a disposizione per i trattamenti collettivi integrativi. Ad esempio, per le aziende fino a 49 dipendenti è consigliata un'incidenza del valore economico lordo del piano di welfare pari a circa l'1% rispetto alla RAL media del gruppo di lavoratori interessato, per le aziende da 50 a 249 dipendenti pari al 2% per poi salire al 3% per le aziende tra 250 e 499 dipendenti mentre per le aziende con oltre 500 dipendenti il valore potrebbe assumere anche una percentuale pari al 5%. Con riferimento all'incidenza del

valore economico lordo del piano di welfare rispetto ai trattamenti collettivi integrativi, fatto 100 il valore del premio di risultato o degli altri trattamenti economici collettivi individuali, per le aziende con meno di 50 dipendenti il welfare potrebbe incidere per il 5% aggiuntivo, per le aziende tra 50 e 249 dipendenti per il 10%, per le aziende tra 250 e 499 dipendenti per il 20% mentre per le aziende di grandi dimensioni tale valore può salire fino al 40%. Una simile percentualizzazione è legata a due fattori quali la maggiore incidenza dei trattamenti retributivi integrativi nelle imprese di dimensioni maggiori e la presenza di economie di scala che consente a queste ultime di ridurre proporzionalmente l'incidenza dei costi fissi e degli oneri amministrati legati all'implementazione dei piani di welfare.

Articolazione del piano di welfare – In relazione alle criticità rilevate e alle esigenze che si vogliono soddisfare, in questa fase l'azienda è chiamata a scegliere la tipologia e la numerosità degli interventi da attuare nonché la scelta delle modalità, dirette o intermedie, con cui gestire gli stessi.

Opportunità: l'allargamento dei beni e dei servizi previsti dalla normativa fiscale nonché le ulteriori soluzioni che possono essere ricomprese all'interno dei piani di welfare aziendale consentono all'azienda di avere a disposizione un paniere di opportunità molto vasto. Grazie a ciò è possibile rispondere alle numerose e variegate esigenze dei lavoratori aumentando in questo modo anche la probabilità di costruire un piano efficace e in linea con le aspettative e con i bisogni dei lavoratori aumentando le possibili ripercussioni positive in termini di produttività, di clima aziendale e di riduzione delle criticità esistenti.

Criticità: l'elevata numerosità delle esigenze dei lavoratori e delle aziende rende più complesso il matching ideale che consenta di ottenere benefici per entrambi i soggetti. La focalizzazione sulle esigenze di un solo soggetto, ad esempio unicamente sui bisogni dei lavoratori, potrebbe comportare una sostanziale neutralità di tali interventi con riferimento alle criticità organizzative. Inoltre, la messa a disposizione di un elevato numero di servizi e di misure di welfare potrebbe portare ad una diffusione disordinata del piano di welfare con il rischio che i lavoratori non ne abbiano una completa conoscenza e percezione. Inoltre, una simile situazione comporta anche un aggravio amministrativo considerevole.

Indicazioni operative: la numerosità delle iniziative proposte non può seguire dinamiche di crescita incontrollate ma deve necessariamente essere correlata ad alcuni obiettivi prefissati. Il numero di servizi offerti deve essere direttamente

proporzionale alla dimensione aziendale, un'offerta di servizi più ampia è più efficace per imprese di grandi dimensioni mentre nelle aziende con un organico minore è preferibile optare per il ricorso ad una offerta più ridotta e più calibrata su specifiche esigenze. Se, invece, non è possibile individuare esigenze o criticità specifiche, è possibile aumentare anche il numero di misure offerte con l'obiettivo di raggiungere obiettivi più generici. Laddove, infine, l'obiettivo principale è unicamente l'abbattimento del costo del lavoro e il piano di welfare rappresenta unicamente un'alternativa ad altre soluzioni economiche tradizionali e più costose, si consiglia di allargare il più possibile l'offerta di beni e di servizi in maniera tale da incontrare l'interesse di tutti i destinatari. In questa maniera ogni lavoratore può sostenere attraverso il budget welfare delle spese che avrebbe comunque sostenuto anche in assenza di un piano di welfare, aumentando in questo modo il valore percepito di tali misure. Per la gestione di un numero considerevole di servizi, in particolare in situazioni analoghe all'ultimo caso delineato, è vivamente consigliato il ricorso alle piattaforme informatiche.

Declinazione dei piani di welfare in accordi sindacali – In questa fase l'azienda è chiamata a scegliere quale sia lo strumento (contratto, accordo o regolamento aziendale, iniziativa unilaterale) più adatto per l'implementazione del piano, in relazione alle scelte effettuate.

Opportunità: la sottoscrizione di premi di risultato e la possibilità prevista dall'art.1 comma 184 della Legge n.208 del 28 dicembre 2015 di convertire la totalità o una quota di esso in servizi di welfare ove ne ricorrano le condizioni previste dal Decreto Interministeriale 25 marzo 2016 così come specificate dalle Circolari dell'Agenzia delle Entrate 28/E del 15 giugno 2016 e 5/E del 29 marzo 2018 consentono, entro il tetto massimo dei 3.000 euro, di unire in un'unica disciplina l'erogazione dei trattamenti retributivi integrativi variabili e l'erogazione di alcuni servizi di welfare. In questo modo è possibile controllare l'aumento del costo del lavoro facendo confluire all'interno di un unico importo sia la quota di premio di risultato che la quota di welfare.

Criticità: per poter beneficiare dei vantaggi legati all'applicazione dell'imposta sostitutiva ai premi di risultati e alla possibilità di convertire una parte o la totalità di tali premi in servizi di welfare nonché per poter beneficiare dei vantaggi fiscali e contributivi legati ai servizi di welfare è necessario che tali misure vengano previste all'interno di un'intesa sindacale. Questo passaggio comporta che, prima dell'introduzione di qualsivoglia misura, servizio o premio, sia necessario procedere preventivamente ad un confronto con le rappresentanze sindacali assoggettando, in questa maniera, ogni iniziativa alle logiche negoziali.

Tale confronto non sempre può portare ad un esito positivo e costruttivo esponendo l'azienda al rischio di emersione di posizioni inconciliabili tra di loro che potrebbero costituire un ostacolo per lo sviluppo di un piano di welfare. Inoltre, le rivendicazioni e il ruolo da tramite svolto dalle organizzazioni sindacali e, soprattutto, dalle RSU, potrebbe modificare la percezione che i lavoratori hanno relativamente all'introduzione di questi strumenti che potrebbero essere visti come un risultato delle rivendicazioni e delle azioni sindacali piuttosto che una forma di attenzione autonoma dell'azienda nei confronti dei propri collaboratori ribaltando, o quanto meno rimodellando, le volontà e la maternità delle iniziative. In aggiunta a ciò, bisogna considerare che l'applicazione dell'aliquota sostitutiva e di conseguenza anche la possibilità di conversione del premio di risultato in servizi di welfare non è automatica ma è subordinata al rispetto dei requisiti imposti dalle normative vigenti e dalle indicazioni fornite all'Agenzia delle Entrate. Ad esempio, nel caso in cui l'azienda nell'anno di erogazione del premio non ottenga il miglioramento degli indicatori inseriti all'interno dell'accordo rispetto al congruo periodo di riferimento identificato è necessario applicare la tassazione e la contribuzione piena sia al premio che agli eventuali servizi di welfare già fruiti con un evidente aumento del costo carico azienda e una diminuzione del potere di acquisto da parte del lavoratore.

Indicazioni operative: l'assoggettamento di tali misure al confronto sindacale e l'inserimento all'interno della contrattazione collettiva di secondo livello rappresenta certamente un'opportunità per azienda e lavoratore ma prima di procedere in tale direzione è necessario fare una considerazione sui possibili esiti che il confronto sindacale potrebbe comportare. Anche laddove le suddette considerazioni abbiano un esito positivo e l'azienda decida di approcciarsi alle logiche contrattuali, è preferibile mantenere un approccio prudentiale prevedendo clausole di reversibilità dell'inteso o periodo di sperimentazione. Con riferimento agli strumenti da utilizzare, una possibile soluzione potrebbe essere quella di suddividere l'intervento in due diverse azioni. Si potrebbe inserire all'interno di un accordo sindacale unicamente la disciplina relativa al premio di risultato e alla possibile conversione in servizi di welfare, così come previsto dalla normativa e prevedendo all'interno di un ulteriore accordo o di un regolamento, avente la stessa durata temporale ma slegato dal precedente premio di risultato, la previsione di ulteriori misure di welfare il cui onere rientra sempre nel budget e nelle percentuali evidenziate nei punti precedenti senza quindi dover ricorrere ad ulteriori risorse. I regolamenti aziendali, aventi natura puramente unilaterale, possono rappresentare lo strumento preferibile nei casi in cui l'azienda voglia introdurre misure di welfare che sono neutre da un punto di vista di benefici fiscali e contributivi. Tali regolamenti devono preferibilmente essere a tempo

determinato per poter essere rivisti periodicamente e per evitare che si trasformino in veri e propri usi negoziali la cui dismissione risulterebbe alquanto difficile. Un utilizzo dei regolamenti in linea con le indicazioni fornite consentirebbe di sottrarsi dalle logiche negoziali e dalle possibili implicazioni negative mantenendo il livello di flessibilità e di autonomia richiesto da molti strumenti di welfare aziendale.

Azioni correlate – Questa ultima fase prende in considerazione più in generale l'approccio utilizzato nella gestione del personale in maniera che esso sia coerente con gli obiettivi e le finalità dei piani di welfare introdotti.

Opportunità: il contesto lavorativo all'interno del quale prendono piede i piani di welfare e il nuovo e rinnovato rapporto che si instaura tra azienda e lavoratore, che non si esaurisce più nella mera logica dello scambio economico, impone un cambio culturale e organizzativo che coinvolge tutto il sistema aziendale. L'attenzione che l'azienda rivolge al lavoratore e il coinvolgimento che il lavoratore è disposto ad avere nelle dinamiche lavorative si inseriscono, come visto anche nella posizione del problema [*supra*, Cap. I § 1.1], all'interno di una più ampia trasformazione del lavoro. Il piano di welfare che l'azienda introduce non può quindi essere una misura isolata e distante dalle altre azioni aziendali e dall'approccio che l'azienda ha nei confronti della gestione del personale. Il welfare aziendale rappresenta quindi solamente un tassello di un nuovo approccio, di una nuova cultura, di una nuova idea di lavoro.

Criticità: la presenza di un piano di welfare, se non viene accompagnata da un cambio culturale, dalla realizzazione di politiche retributive coerenti, da uno stile di leadership e di comunicazione in linea con gli obiettivi prefissati, rischia di vanificare gli sforzi, economici e gestionali, fatti senza giungere ai risultati sperati. Inoltre, per poter sposare un approccio più ampio al welfare e alla nuova idea di lavoro, è necessaria dedicare a questo tema notevoli risorse in termini di tempo e di professionalità che non sempre sono rinvenibili nelle imprese di piccola e media dimensione in quanto presuppongono la conoscenza non solo degli strumenti applicabili ma anche del contesto aziendale e dell'evoluzione e della trasformazione del mondo del lavoro e delle sue dinamiche. Infine, a fronte di significativi investimenti, economici ma non solo, i risultati derivanti dall'implementazione di un piano di welfare sono difficilmente misurabili e si manifestano su un arco temporale più ampio rispetto a quanto avviene con la semplice erogazione monetaria diretta.

Indicazioni operative: risulta quindi essenziale avviare un percorso di cambiamento culturale e gestionale più ampio. Per fare ciò, laddove l'azienda non possiede le professionalità necessarie, può essere utile ricorrere a servizi di consulenza esterni che siano in grado di strutturare percorsi e sistemi che non siano estemporanei e isolati ma che siano in grado di implementare anche altre azioni correlate di management organizzativo. L'obiettivo è quello di attivare non solo un piano di welfare ma un vero e proprio processo di cambiamento e di valorizzazione del personale attraverso un insieme di misure, costati nel tempo ed integrate tra di loro, che consentano di mettere i lavoratori nelle condizioni di esprimersi al meglio con evidenti ripercussioni positive sull'azienda in termini di clima aziendale, di produttività, di competitività e, in generale, di superamento delle criticità presenti.

5.3. Analisi di alcune best practices sul territorio

5.3.1. Tenaris Dalmine S.p.A.: il welfare aziendale come tradizione

TenarisDalmine - sede operativa di Tenaris in Italia - è il primo produttore italiano di tubi di acciaio senza saldatura per l'industria energetica, automobilistica e meccanica, con una capacità produttiva annua di 950.000 tonnellate di prodotti finiti, oltre 3.000 dipendenti. Le attività produttive si svolgono in Italia presso cinque stabilimenti: Dalmine, Arcore, Costa Volpino, Piombino e Sabbio Bergamasco, che producono tubi senza saldatura, trafilati a freddo, saldati e bombole. Tenaris ha un fatturato annuale di 10 miliardi di dollari e 23.500 dipendenti. A livello di Gruppo, Tenaris S.A., è stata costituita in Lussemburgo nel 2002 ed è quotata presso le Borse di New York, Milano, Città del Messico e Buenos Aires. Le unità produttive di Tenaris sono localizzate, oltre che in Italia, anche in Argentina, Brasile, Canada, Colombia, Giappone, Messico, Romania, Stati Uniti e Venezuela. Grazie alla sua rete produttiva e commerciale, presente in modo capillare in tutto il mondo, ed all'impiego delle più sofisticate tecnologie informatiche, Tenaris ha sviluppato un'organizzazione fortemente orientata al cliente, offrendo una vasta gamma di servizi e ridisegnandone la catena di approvvigionamento, con conseguente minimizzazione dei rischi, controllo dei costi, incremento della flessibilità e riduzione del time to market.

Il piano di welfare aziendale

Per analizzare il piano di welfare presente in Tenaris Dalmine è necessario prendere in considerazione un arco temporale piuttosto ampio che non si può

limitare agli ultimi anni. Il tema del welfare, infatti, è stato da sempre uno degli elementi che hanno accompagnato l'azienda fin dalla sua fondazione. Se si sposa un'accezione di welfare più ampia e non esclusivamente riferendosi al welfare aziendale, è possibile affermare che Tenaris Dalmine, fin dalla sua fondazione, ha una grandissima tradizione in materia di welfare, soprattutto nei primi anni dopo la sua fondazione. L'azienda è stata storicamente sempre attenta ai bisogni dei dipendenti, non solamente quelli che si manifestavano all'interno dell'azienda, ma anche per tutti quegli aspetti esterni all'attività lavorativa. Quando la fabbrica è nata, nel 1906, non esisteva quasi niente nella zona circostante all'azienda e anche lo sviluppo territoriale e urbano è legato al contributo e all'attività dell'azienda. Tenaris ha contribuito alla costruzione di diversi complessi abitativi, della chiesa, e di altre strutture che furono messe a disposizione sia dei suoi collaboratori che di tutti i cittadini di Dalmine sviluppando un piano di welfare tipico del paternalismo industriale in cui l'azienda si prendeva cura del dipendente sotto tutti i punti di vista.

Dopo questi primi anni, come conseguenza della crescita dall'azienda e del cambiamento dei bisogni dei lavoratori, l'azienda ha compreso che non era più sufficiente dare il proprio contributo per la costruzione di abitazioni o per altre attività legate al territorio perché iniziavano a nascere bisogni più complessi che necessitavano di altre risposte.

A partire da queste esigenze si è sviluppato un vero e proprio piano di welfare aziendale orientato principalmente verso un pacchetto people care che permettesse di coprire tutti gli ambiti della vita del dipendente, dalla salute al divertimento, dall'istruzione dei figli alla mobilità. Questi servizi venivano, e vengono ancora oggi offerti, principalmente mediante la stipula di convenzioni con l'erogatore del servizio, consentendo al lavoratore di beneficiare di significative scontistiche. In altri casi, come ad esempio per numerosi servizi medici, i servizi vengono offerti completamente in maniera gratuita, con il costo a totale carico aziendale. Come risultato del susseguirsi dell'introduzione delle diverse iniziative, il welfare di Tenaris Dalmine risulta essere composto da servizi che coinvolgono i seguenti ambiti:

- Salute

Tenaris Dalmine offre gratuitamente ai propri dipendenti visite ortopediche, oculistiche, otorinolaringoiatriche, dermatologiche presso le proprie infermerie, oltre che convenzioni a tariffe agevolate con importanti strutture sanitarie del territorio. Inoltre, promuove gratuitamente numerose campagne di prevenzione e

di sensibilizzazione sulla salute (pap-test, rischi cardiovascolari, malattie della pelle, danni derivanti dal fumo di sigaretta e dall'abuso di alcol, ecc.).

- Vita aziendale

Rientrano in questa categoria le iniziative che mirano a sostenere un migliore bilanciamento tra vita professionale e vita familiare come il Flexible Working Program, cioè la possibilità cioè di beneficiare di una maggiore flessibilità nella gestione del tempo di lavoro, per le aree e le attività ove è possibile, attraverso iniziative quali il cambio del profilo orario, per adeguarlo alle proprie esigenze familiari, la possibilità offerta ai neo-genitori di lavorare fuori sede un giorno a settimana o la possibilità per tutti di lavorare fuori sede per una giornata al mese (General Teleworking Program), oltre naturalmente alla possibilità di chiedere il part time (orizzontale, verticale o misto), come stabilito nel contratto collettivo nazionale. Nel mese di febbraio 2017 al fine di favorire una miglior integrazione casa-lavoro TenarisDalmine ha deciso di lanciare, in fase sperimentale, un programma pilota di "Smart Working", ove per "Smart Working" TenarisDalmine intende una prestazione di lavoro, svolto anche fuori dai locali aziendali, supportato dall'uso della tecnologia, con orari flessibili, che consente di rispondere ad esigenze personali e contemporaneamente ad esigenze organizzative. Obiettivo dell'iniziativa è inoltre quello di garantire un ambiente di lavoro incline alla flessibilità, all'autonomia e alla responsabilizzazione. In tema di benefici per la "vita aziendale" va ricordata anche la possibilità di usufruire dell'Assistenza fiscale a condizioni particolarmente favorevoli per la compilazione della dichiarazione dei redditi e la visura catastale.

- Famiglia

Si tratta di varie iniziative che si propongono di facilitare la gestione familiare e promuovere lo studio, quali ad esempio le convenzioni con asili nido, le vacanze estive al mare o in montagna, le vacanze studio all'estero (iniziative che prevedono il concorso alle spese da parte dell'azienda tra circa il 30% e il 100%) e le borse di studio (più di 100 borse di studio erogate annualmente per la frequenza di Scuole Medie Superiori, Corsi Universitari e conseguimento di Diploma di Maturità o di Laurea). TenarisDalmine è molto attenta anche alle esigenze delle neomamme e, infatti, sono state attivate diverse iniziative come il Mom Coaching, ossia un percorso finalizzato a supportare le collaboratrici mamme ed i loro responsabili nella gestione del delicato periodo della maternità prima, durante e dopo il parto. È stata inoltre predisposta una Lactancy room, una stanza, tranquilla e riservata, dotata di tutti i comfort necessari per il prelievo e la conservazione del latte da parte delle neomamme, che possono così continuare l'allattamento naturale anche dopo il rientro al lavoro.

- Sport, cultura e tempo libero

TenarisDalmine offre gratuitamente varie opportunità per attività sportive e iniziative culturali come ad esempio il Cinelatino (rassegna dedicata al cinema latinoamericano), Visite guidate gratuite e sconti sull'acquisto dei cataloghi presso la Galleria di Arte Moderna e Contemporanea (GAMEC) di Bergamo, Biglietti per il Festival Pianistico Internazionale "Arturo Benedetti Michelangeli" presso il Teatro Donizetti di Bergamo, oltre a convenzioni a prezzi agevolati con strutture sportive, ristoranti e altre iniziative sul territorio.

- Banche e assicurazioni

Sono convenzioni stipulate con Istituti Bancari e Compagnie Assicuratrici, al fine di ottenere condizioni più favorevoli per i suoi dipendenti.

- Convenzioni acquisti

I dipendenti di TenarisDalmine possono infine beneficiare di una serie di convenzioni e agevolazioni per il noleggio, l'acquisto o la manutenzione dell'auto, lo stoccaggio delle gomme, viaggi, parcheggi presso alcuni aeroporti, acquisti di prodotti vari presso esercizi commerciali del territorio, ecc.

La presenza di un numero così elevato di attività e servizi è frutto della tendenza di provare a introdurre in azienda il maggior numero possibile di servizi per riuscire a rispondere a tutte le esigenze di una popolazione aziendale molto varia con esigenze in continuo cambiamento.

Tutti i servizi di welfare aziendale generalmente sono rivolti alla totalità dei dipendenti, ad esclusione di alcuni benefici che sono rivolti esclusivamente ad alcune categorie, come ad esempio l'assicurazione che è rivolta ai soli quadri. Alcune possibili differenze potrebbero sorgere facendo riferimento alle diverse sedi. Infatti, alcuni servizi, come ad esempio quelli attinenti all'area salute sono offerti ai dipendenti della sede di Dalmine grazie alla presenza dell'infermeria e per questo motivo non possono essere offerti con lo stesso livello qualitativo e quantitativo anche nelle altre sedi che presentano dimensioni inferiori. Per contrastare e ripianare questo problema, l'azienda ha sempre cercato di trovare misure alternative che consentissero a tutti i dipendenti di godere di un medesimo trattamento, a prescindere dalla sede di lavoro.

Il rischio di una diffusione disordinata

L'inserimento di servizi sempre nuovi per rispondere ad esigenze sempre nuove ha portato però alla creazione di un paniere di offerta molto vasto e vario ma, per alcuni aspetti poco chiaro e di difficile fruizione. Per questo motivo, nel 2013 l'azienda ha deciso di fermarsi per fare il punto della situazione per poter analizzare tutte le attività già svolte dall'azienda, per comprendere quale fosse il reale impatto sui dipendenti delle proposte fatte. Ulteriore obiettivo era anche quello di far emergere la presenza di eventuali criticità e di verificare se tutte le proposte erano percepite dai lavoratori nel modo corretto. Per raggiungere questi obiettivi, è stata svolta, in primo luogo, un'analisi demografica e, in seguito, è stata sottoposta a tutti i dipendenti una survey. La survey era composta da alcune domande chiuse e da alcune domande aperte all'interno del quale tutti i lavoratori avevano la possibilità di esprimere dei giudizi personali sulle attività già svolte dall'azienda. In questo modo era possibile dare dei consigli su quali fossero le attività che l'azienda avrebbe dovuto implementare o eliminare per migliorare il servizio offerto.

Il tasso di risposta a questa iniziativa è stato circa dell'80%, un dato giudicato molto soddisfacente dall'azienda che è stato raggiunto anche grazie ad un grande sforzo da parte dell'azienda che ha assistito tutti i lavoratori in fase di compilazione. Il principale risultato emerso dalla survey consiste nella necessità di una maggiore e migliore comunicazione. La comunicazione è quindi la prima risposta al problema di fondo che si è riscontrato, ovvero, che la presenza di un così elevato numero di servizi spesso creava confusione tra i dipendenti. In diversi casi, infatti, è emerso che alcuni dei dipendenti non erano a conoscenza di tutte le possibilità messe a loro disposizione. Questo problema è risultato ancora più evidente tra i neoassunti che, nonostante la giovane età e la familiarità con il tema del welfare, non erano riusciti a comprendere e conoscere nel concreto le diverse attività offerte perché l'unico strumento disponibile fino a quel momento era il passaparola. Per rispondere a questa esigenza l'azienda ha optato per l'introduzione di un sito internet dedicato che racchiudesse tutte le informazioni, all'interno del quale il dipendente può trovare in maniera ordinata e chiara l'insieme delle iniziative di welfare aziendale a sua disposizione.

Con riferimento ai servizi offerti, era emerso che quelli più apprezzati erano quelli contenuti nell'area salute, mentre le maggiori richieste si erano concentrate sulla possibilità di avere un sostegno economico da parte dell'azienda attraverso l'erogazione di buoni per il carrello della spesa e per la benzina.

Per rispondere all'esigenza di intraprendere un riordino interno è stato creato un unico luogo che permettesse all'azienda di inserire tutte le informazioni

necessarie e, ai lavoratori, di conoscere le attività che vengono proposte, di reperire tutte le informazioni necessarie al fine di comprendere il reale valore delle attività proposte.

Oggi tutte le iniziative sono contenute all'interno di un sito internet, diviso in quattro macro-aree. Il sito per la maggior parte dei servizi svolge la funzione di semplice, seppur importante, vetrina informativa mentre per altri servizi, il sito è il vincolo e il luogo per poter richiedere e accedere al servizio. Ad esempio, nel caso dell'asilo nido, la documentazione per poter accedere al bando per la fruizione del contributo da parte dell'azienda è caricato sul sito e anche la richiesta deve essere caricata all'interno della stessa pagina. In questo modo anche l'azienda ne trae beneficio perché ha la possibilità di gestire tutte le pratiche con maggiore semplicità e praticità. Infine, il sito ha anche la funzione di illustrare a fondo la singola iniziativa e di comunicare ai lavoratori quali sono i contatti di riferimento per ogni singola attività.

Relazioni industriali

Tutte le iniziative intraprese fino alla fine del 2016 non sono frutto delle relazioni industriali e non sono quindi contrattualizzate all'interno di un accordo scritto ma sono liberalità aziendali. Per questa ragione si è parlato sempre di *people care* e non di *flexible benefits*. Per introdurre tutte queste iniziative unilaterali, l'azienda si è da sempre servita dello strumento dei regolamenti aziendali unilaterali. In seguito all'estensione dei benefici fiscali e contributivi introdotti dalla Legge di stabilità 2016 e, all'introduzione della possibilità di convertire i premi di risultato in iniziative di welfare aziendale si è creato un nuovo pacchetto di iniziative di welfare, figlio dell'accordo integrativo firmato nel mese di marzo 2017. Con questo nuovo accordo, che al momento dell'intervista non aveva ancora trovato la sua implementazione, viene introdotta anche la possibilità di convertire in servizi di welfare il premio di risultato.

Per la prima volta nella storia di Tenaris Dalmine, si è affrontato il tema del welfare aziendale anche in sede sindacale. La volontà, esclusivamente aziendale, di introdurre anche questo nuovo strumento per erogare servizi di welfare ha incontrato forte scetticismo da parte del sindacato, in particolare da parte delle RSU. Si può quindi affermare che, non solo non sono mai pervenute richieste da parte dei lavoratori e dei sindacati che andassero nell'inclusione del welfare all'interno della contrazione di secondo livello ma, al contrario, l'azienda ha dovuto insistere molto per dare ai dipendenti questa ulteriore possibilità.

Il medesimo scetticismo è stato manifestato, in un primo momento, anche da parte dei lavoratori a causa di una scarsa ed errata comunicazione. In seguito, dopo aver chiarito la questione, la diffidenza è diminuita e, anche se non è ancora scomparsa, ha lasciato gradualmente il posto all'apprezzamento legato soprattutto alla possibilità di godere dell'imposta sostitutiva al 10% o della completa detassazione e decontribuzione in caso di conversione.

Alla luce del fatto che la principale leva per l'accettazione di questa iniziativa è stata la volontarietà, per il prossimo accordo l'azienda ha l'intenzione di inserire due momenti in cui è possibile convertire il premio fornendo una maggiore flessibilità che consente di ridurre i timori che rimangono ai lavoratori.

L'introduzione della possibilità di convertire il premio di risultato in servizi di welfare e il conseguente allargamento delle iniziative offerte, pone sicuramente il grande problema della gestione dell'integrazione tra le misure già presenti in azienda e quelle introdotte a seguito della firma dell'accordo, soprattutto alla luce dell'operazione di unificazione dell'offerta effettuata nel corso del 2013. Per evitare di fare nuovamente un passo indietro, l'azienda proverà a implementare il sito attuale con le funzioni necessarie per poter gestire anche il nuovo piano di welfare.

Motivazioni

Prendendo in considerazione tutto il piano di welfare aziendale, e non solo ai flexible benefits, Tenaris Dalmine, seguendo l'approccio sposato da Confindustria Bergamo, ha sempre cercato di introdurre delle misure che fossero funzionali alla risoluzione di precise problematiche organizzative che si proponevano all'azienda di volta in volta nel corso della sua storia. Con specifico riferimento ai flexible benefits, invece, il principale motivo che ha portato all'introduzione di questa misura è sicuramente la possibilità di ridurre i costi e di poter far beneficiare in primo luogo i lavoratori dei benefici fiscali e contributivi. Inoltre, l'azienda ha la consapevolezza e la convinzione che il welfare diventerà sempre più uno strumento strategico nella gestione del personale, sia di quello già presente in azienda che dei candidati interessati a farvene parte.

Grazie al piano di welfare aziendale sviluppato nel corso degli anni, infatti, l'azienda si aspetta di aumentare la fidelizzazione dei lavoratori e di ridurre i costi, sia per l'azienda che per i dipendenti aumentandone il potere di acquisto. L'azienda si aspetta di osservare dei risultati anche con riferimento all'aumento della produttività ma per poter misurare questo impatto è necessario che tutto il

nuovo piano di welfare aziendale entri a regime. C'è però la volontà di creare strumenti per misurare la produttività, la motivazione, sempre in una fase successiva all'implementazione del piano, quando l'iniziativa verrà pienamente metabolizzata dai lavoratori. In generale l'azienda vuole migliorare il clima generale che si crea attorno alla fabbrica, nella convinzione che l'apprezzamento delle iniziative porta sempre a un risultato positivo.

Per raggiungere gli obiettivi prefissati è necessario passare da una comunicazione precisa e sistematica, anche attraverso la predisposizione di alcune sessioni di incontri e di uno sportello disponibile anche oltre gli orari di lavoro. In questo modo l'azienda vuole far passare il messaggio positivo dapprima all'interno, ai lavoratori, così che in seguito, lo stesso messaggio possa essere trasferito anche all'esterno diventando una leva di brand reputation. In sede di colloquio, infatti, la presenza del welfare viene visto come criterio di scelta, come elemento fondamentale della nuova retribuzione. In questo modo il piano di welfare avrà riflessi non solo economici ma anche in termini di recruitment consentendo all'azienda di restare attrattivi sul mercato.

Tra le motivazioni che hanno portato all'introduzione del piano di flexible benefits vi è anche l'impatto della legge di stabilità. Tenaris stava già valutando da diversi anni la possibilità di affiancare a tutte le iniziative già in atto anche un pacchetto di flexible benefits ma le incertezze normative avevano fatto accantonare questo progetto. Grazie agli interventi legislativi, molti dubbi interpretativi sono stati sciolti e la maggiore chiarezza normativa ha spianato la strada per l'implementazione di questo nuovo piano di welfare aziendale.

Possibili rischi

L'introduzione di questo nuovo strumento potrà comportare, secondo l'azienda, due principali criticità. La prima è legata all'approccio con gli strumenti informatici che devono essere utilizzati da tutti i dipendenti e la seconda è relativa al livello di adesione che potrà avere l'iniziativa. Tutti questi temi rimandano alla centralità che ricopre la comunicazione in questa fase. Nel corso del primo anno di implementazione l'azienda concederà ai dipendenti sei mesi di tempo (da giugno a novembre) per utilizzare la parte di premio convertita altrimenti il residuo verrà monetizzato o confluirà nel fondo di previdenza integrativo. Questa prima fase è fondamentale in quanto l'accordo firmato e le misure previste sono sperimentali e sono propedeutiche al rinnovo dell'integrativo dove si cercherà di stabilizzare questo assetto. Per introdurre il tema in maniera graduale, l'azienda ha pensato di utilizzare come primo strumento il voucher perché permette ai

lavoratori di prendere confidenza con questi servizi realizzando la bontà delle iniziative. In questo modo i dipendenti hanno la possibilità di rendersi conto che è possibile trovare all'interno dei servizi offerti la presenza di qualcosa che sia di loro gradimento in maniera tale da poter abbattere i pregiudizi presenti oggi.

Territorio

In passato la relazione con il territorio era molto forte e si manifestava principalmente in forme di finanziamento da parte dell'azienda di determinate opere di interesse territoriale. Oggi sembra che non ci siano più spazi per questa dimensione ma hanno preso vita nuove forme di relazione con il territorio che va oltre il semplice finanziamento di opere. Oltre alla possibilità che viene data ai cittadini di Dalmine di fruire di alcune convenzioni messe a disposizione dei lavoratori, si stanno sviluppando una serie di iniziative culturali che permettono di arricchire il territorio. Molto sponsorizzato è il legame con GAMEC, la galleria di arte moderna e contemporanea insieme alla quale l'azienda organizza numerose mostre; molto attiva è la Fondazione Dalmine, che propone diverse attività tra cui il cine-latino che consiste nella promozione di registi dell'America latina a totale carico della Fondazione e la promozione del Teatro Donizetti. Vengono svolte anche diverse attività musicali, vengono allestite mostre fotografiche, vengono messi a disposizione dei giovani degli spazi per svolgere diverse iniziative. Molto forte è anche il legame con le scuole del territorio che si manifesta attraverso la disponibilità ad aprire la fabbrica per visite guidate.

Un ultimo aspetto è quello relativo alla forte natura territoriale delle convenzioni che vengono stipulate per l'offerta dei servizi di welfare offerti che consentono di evidenziare ancora una volta come sia prioritaria la volontà di rimanere legati al territorio in cui l'azienda è inserita.

5.3.2. Schneider Electric S.p.A.: welfare aziendale e wellbeing come pilastri per la gestione del personale

Schneider Electric è lo specialista globale nella gestione dell'energia, presente in oltre 100 paesi; offre soluzioni integrate in vari segmenti di mercato, con una posizione di leadership nei settori Utility e Infrastrutture, Industria e Produttori di Macchine, Edifici non residenziali, Data Center e Reti, Residenziale. Specializzata nel rendere l'energia sicura, affidabile, efficiente, produttiva e sostenibile, con oltre 160.000 dipendenti, nel 2015 ha raggiunto un fatturato di 27 miliardi di euro. L'azienda è presente in Italia con una rete di vendita organizzata in otto aree commerciali, sei siti industriali che soddisfano il fabbisogno locale e

del Gruppo, tre centri di Ricerca & Sviluppo internazionali ed un centro logistico integrato. Conta oltre 3.000 dipendenti in 16 sedi dislocate su tutto il territorio nazionale, tra cui figura l'OEM Machine Solution & Packaging Center, situato presso la sede di Castel Maggiore (Bologna): un polo di competenza tecnologica che integra le risorse ed il know how dell'azienda dedicati al mondo dei costruttori di macchine ed al settore packaging. A questi clienti Schneider Electric propone un'offerta leader a livello globale, composta da architetture, soluzioni e prodotti per l'automazione di macchina e di processo che consentono di coniugare performance e gestione energetica ottimale; a ciò si aggiunge un'ampia offerta di servizi rivolta all'intero ciclo di vita della macchina e degli impianti, con la disponibilità di team di supporto dedicati presenti nei vari territori.

Il piano di welfare e il suo sviluppo

Schneider ha sviluppato una serie molto ampia di iniziative rivolte ai propri dipendenti ma queste, non rientrano formalmente in un piano di welfare aziendale in quanto l'azienda preferisce parlare di wellbeing piuttosto che di welfare aziendale. Il wellbeing, inteso come benessere dei dipendenti, secondo l'azienda, è un concetto più ampio rispetto al welfare e rappresenta uno dei pilastri fondamentali nel più ampio ambito della strategia HR di Schneider. Tale benessere non fa riferimento esclusivamente al benessere fisico (health and safety) ma viene esteso anche al benessere psicologico e sociale dell'individuo. L'azienda ha predisposto, infatti, alcune iniziative che permettono di far conoscere ai dipendenti il concetto della mindfulness, iniziative che introducono attività come lo yoga con la finalità di rilassare il proprio corpo o attività legate al benessere fisico come ad esempio la presenza del fisioterapista in azienda. Vengono quindi attivate una serie di iniziative che permettono di incontrare e soddisfare le necessità e i bisogni della totalità dei lavoratori. All'interno di queste iniziative sono ricomprese anche diverse forme di lavoro flessibile, il lavoro agile e la presenza di postazioni flessibili che sono già state implementate in alcuni uffici e che, in futuro, saranno presenti in tutte le sedi Schneider. Si tratta di postazioni mobili, situate anche al di fuori dalla sede principale in maniera tale da consentire ai lavoratori che si trovano da un cliente, di poter scegliere la sede più comoda per poter lavorare senza perdere ulteriore tempo per tornare nella sede principale. All'interno di questo contesto si inserisce anche la presenza dell'asilo nido aziendale di Stezzano, rappresentando anch'essa una delle tante iniziative che l'azienda attua per andare in contro alle necessità di flessibilità dei dipendenti. Secondo l'idea dell'azienda, questa flessibilità inevitabilmente si trasforma in benessere perché nel momento in cui si dà la possibilità di avere un asilo nido all'interno dell'azienda, anche i benefici sul benessere personale dei genitori, e

non solo, sono immediati. Le attività all'interno del wellbeing sono le più varie, a solo titolo esemplificativo è possibile citare l'iniziativa denominata cool site che consiste nell'organizzazione di attività di animazione all'interno di tutti i siti Schneider con iniziative come il Family day, lo Sport day e altre giornate dedicate ai dipendenti e alle loro famiglie; all'interno dell'area che si occupa del benessere fisico e psicologico possono rientrare le convenzioni con palestre, centri benessere e più in generale anche con un elevato numero di negozi. Il tema della genitorialità è centrale in Schneider e infatti, oltre alla costruzione dell'asilo nido aziendale, sempre nell'ottica di accompagnare al meglio i genitori durante il periodo interessato dalla nascita del figlio, vengono concessi ai padri, i quali sono tutelati in maniera minore dalla legge, alcuni giorni aggiuntivi da trascorrere con il proprio figlio. In questo modo, inevitabilmente si crea una situazione per cui alcune tra le iniziative di wellbeing vengono dedicate alla totalità della popolazione mentre altre sono rivolte a specifiche categorie in base alla loro condizione e ai loro specifici interessi. Seguendo questa logica, l'azienda ha avviato iniziative dedicate ai "runners" oppure altre iniziative per chi ama andare in moto per cui l'azienda organizza dei viaggi loro dedicati per consentirgli di condividere questa passione passando del tempo insieme ai propri colleghi creando un affiatamento che può portare effetti positivi anche nel contesto lavorativo.

A questo sistema inoltre, cogliendo l'occasione del rinnovo del contratto aziendale di secondo livello, l'azienda ha deciso di introdurre anche tutte quelle forme di welfare aziendale legate alla retribuzione variabile introducendo la possibilità, in capo ai dipendenti, di convertire la totalità o una parte del proprio premio di risultato in iniziative di welfare aziendale con la finalità di ottimizzare al meglio la parte variabile del premio di risultato.

Prima dell'attivazione di ogni iniziativa, compresa quella che ha portato alla creazione dell'asilo nido aziendale, vengono attivate diverse attività finalizzate al raccoglimento di opinioni e pareri da parte dei lavoratori. Per lo svolgimento di questa attività, all'interno di tutti i siti aziendali, sono state designate delle figure definite "champions". Queste persone vengono selezionate dall'azienda per fare da punto di riferimento all'interno dei siti aziendali, e degli uffici nel quale sono inseriti e per rappresentare gli interessi della porzione di popolazione aziendale che rappresentano. Inoltre, vengono svolti periodicamente dei focus group per comprendere quali sono le esigenze della popolazione aziendale all'interno delle diverse sedi con l'obiettivo di svilupparle le diverse iniziative tenendo in considerazione i bisogni della popolazione interessata. A partire da questa iniziativa deriva anche la scelta di sviluppare alcune iniziative come è accaduto

anche con l'asilo nido nella sede di Stezzano. È fondamentale comprendere quali sono le esigenze in un determinato sito aziendale attraverso queste figure "Champions" per poter sviluppare delle iniziative dedicate a quella specifica parte della popolazione evitando in questo modo di attivare un numero eccessivo di iniziative senza che queste vengano apprezzate e utilizzate dai dipendenti.

Con riferimento alle esigenze espresse, la principale volontà, sia dei lavoratori, sia delle organizzazioni sindacali ma anche dell'azienda, è quella di affinare e migliorare le iniziative già in atto. Uno dei principali aspetti verso il quale indirizzare tutte le iniziative dovrà essere l'aumento della flessibilità. La creazione di postazioni non assegnate va già in questa direzione perché l'azienda ha compreso che il lavoro futuro dei dipendenti sarà sempre meno nell'ufficio inteso come luogo fisso. In alcune sedi l'azienda ha pensato e sviluppato delle postazioni che possono essere affittate in base alle esigenze e che vengono utilizzate in maniera condivisa con altre aziende. Questi uffici mobili hanno postazioni dedicate e personalizzabili in base alle esigenze con setting in base alle preferenze di luminosità e temperatura grazie all'utilizzo delle tecnologie sviluppate dall'azienda stessa. Tutte queste condizioni sono finalizzate a spingere verso una presenza sempre maggiore di tutte le forme di lavoro flessibile. Inoltre, l'azienda sta valutando la possibilità di concedere dei periodi di aspettativa abbastanza lunghi. Se, ad esempio, un dipendente sente il bisogno di avere delle pause dal lavoro, può chiedere fino a un anno di aspettativa per poi rientrare in azienda senza alcun tipo di penalizzazione.

Relazioni industriali

Tutte le iniziative legate al wellbeing, compresa la costruzione dell'asilo nido aziendale, sono scaturite unilateralmente dall'azienda ed è la stessa azienda che si è fatta carico di tutte le spese necessarie per la realizzazione della struttura. Il sindacato, con cui l'azienda ha sempre mantenuto un ottimo rapporto, non si è mai posto come driver per l'innovazione ma, al contrario, in diverse occasioni è stata necessaria un'importante opera di convincimento per fare in modo che le iniziative proposte venissero viste di buon occhio. Ad esempio, nello specifico caso dell'asilo nido aziendale non essendoci bisogno di stipulare nessun tipo di contratto con la controparte sindacale per l'attuazione dell'iniziativa, si è rafforzata ancora di più la spinta unilaterale da parte dell'azienda che però, dal canto suo, si impegna a fornire le dovute comunicazioni a sindacati e lavoratori. Anche per quanto riguarda tutte le altre iniziative di wellbeing è sempre stata mantenuta una forte autonomia grazie alla forza data dalla struttura aziendale e dalla presenza delle risorse necessarie per poter finanziare le diverse iniziative.

Discorso diverso, invece, deve essere fatto per la conversione in servizi di welfare del premio di risultato che, nel rispetto delle previsioni normative, è stato oggetto di confronto con il sindacato ed è stato inserito all'interno di un contratto collettivo di secondo livello.

Motivazioni

L'introduzione di un piano di welfare in Schneider affonda le sue radici nella attenzione sempre crescente che le aziende, in particolare le aziende multinazionali, stanno rivolgendo alle persone che non vengono più visti come semplici lavoratori ma diventano sempre più parte integrante dell'organizzazione. I lavoratori vengono sempre più coinvolti all'interno dell'organizzazione e questo rende la motivazione dei lavoratori stessi un elemento centrale per tutta l'organizzazione. Questa considerazione ha un peso ancora maggiore per i millenials, una generazione che sta progressivamente entrando a far parte dell'azienda e che ha aspettative diverse rispetto alle generazioni del passato. L'azienda ribadisce come sia venuto meno il vecchio concetto di lavoro statico per il quale era necessario, oltre che obbligatorio, stare in ufficio per tutta la durata dell'orario lavorativo, a vantaggio di una logica orientata al risultato. Secondo questa logica, per Schneider, il luogo di lavoro diventa secondario, non importa più se una determinata attività viene svolta in ufficio oppure in un altro luogo e anzi, gli orari, qualora non fossero flessibili, rappresenterebbero un ostacolo. Altre motivazioni prese in considerazione dall'azienda riguardano le esigenze che emergeranno in maniera sempre più insistente relativamente al benessere fisico e psicologico delle persone. Tutti questi fattori vanno ad incidere sull'engagement, sulla motivazione ma anche sulla presenza dei dipendenti. Lo stress, ad esempio, se non viene gestito in maniera corretta può incidere sull'assenza, sul risultato e sulla capacità di interagire all'interno e all'esterno dell'azienda. Per Schneider il wellbeing è uno dei fattori essenziali per permettere di attrarre, motivare e trattenere le persone e per garantire il futuro successo dell'azienda.

Nello specifico caso dell'asilo aziendale, oltre a quanto precedentemente citato, è rilevante la volontà di tutelare una specifica fascia della popolazione, vale a dire le donne. Il grafico che descrive la popolazione italiana, e più in generale anche quella europea, degli ultimi anni assume la forma della c.d. piramide rovesciata a causa di un invecchiamento sempre più consistente della popolazione. Una delle conseguenze di questo fenomeno è che la base da cui attingere le risorse umane del futuro si sta restringendo considerevolmente. Inoltre, circa la metà dei giovani che costituiscono la base della piramide è costituita da donne e l'azienda

crede fortemente nel fatto che non sia possibile perdere questa parte della popolazione e per questo motivo è essenziale intraprendere questa e altre iniziative. Per garantire il successo all'azienda bisogna attrarre il meglio che il mercato offre e, nel fare ciò, è necessario avere un occhio di riguardo alla diversity e più in particolare alla gender diversity. Non tutelare le donne significa non poter attingere dall'intera base di risorse disponibili, amplificando maggiormente la difficoltà che già si riscontra oggi, di riuscire a trovare i talenti giusti.

In questa maniera, la presenza di un piano di welfare aziendale, l'introduzione di sistemi sempre più flessibili e, più in generale, l'accoglimento di una logica di lavoro e di scambio lavoro-retribuzione, consentono di avere un impatto rilevante anche in termini di attrazione di elevate professionalità e di retention. Sul punto l'azienda, in collaborazione con l'Università di Bergamo, ha svolto un'analisi sul tema dell'aging in Schneider per comprendere quali sono per i dipendenti, senior e millenials, i fattori di successo all'interno dell'azienda per fare in modo che le due categorie possano lavorare al meglio insieme e inoltre è stata svolta anche un'ulteriore survey interna per comprendere le esigenze specifiche dei millenials. Da queste due indagini è emerso, tra le altre cose, che la presenza dell'asilo aziendale e di tutte le altre iniziative di wellbeing rappresentano uno dei principali fattori di attrattività che spingono i giovani a scegliere Schneider piuttosto che un'altra azienda facendo diventare la scelta di entrare a far parte di Schneider sempre più un employer choice. L'azienda è costantemente in ricerca delle migliori professionalità presenti sul mercato, la competizione con i principali competitors è forte e la presenza di un sistema come quello descritto rappresenta una leva molto importante, se non persino fondamentale. A conferma di ciò, negli ultimi due anni, sono stati inseriti in azienda, oltre a molte altre assunzioni meno qualificate, circa 60 ingegneri con un profilo di altissimo livello e questo è stato possibile anche, e soprattutto, grazie all'attrazione che l'azienda riesce ad avere verso queste figure professionali. La stessa attrazione fa in modo che queste stesse figure si trovino continuamente a rifiutare le proposte che ricevono da parte dei diversi competitor. Le principali motivazioni che portano queste figure a rinunciare alle proposte che ricevono è che trovano questo ambiente stimolante e costruttivo, che vedono davanti a loro grandi prospettive di crescita e che si ritrovano in un ambiente collaborativo, in cui si lavora bene e con molte possibilità di flessibilità.

All'interno di questa logica risulta difficile identificare specifiche problematiche organizzative o gestionali che l'azienda vuole risolvere con queste iniziative ma, piuttosto, è più interessata a migliorare l'ambiente lavorativo in cui

ogni giorno i lavoratori sono inseriti con la conseguenza che anche la soddisfazione dei dipendenti stessi aumenta sensibilmente.

Risultati

Per poter essere in grado di conoscere i risultati ottenuti grazie alla presenza di queste iniziative Schneider somministra a tutti i dipendenti due survey annuali, all'interno del quale vengono misurate una serie di fattori tra cui il fattore più importante è l'engagement. A livello di Gruppo Schneider si misura un engagement del 65% mentre il benchmark per il settore di riferimento a livello mondiale è del 62%. In Italia, anche grazie alle iniziative di wellbeing attivate, il livello di engagement sale al 76%. Una popolazione aziendale con un livello di soddisfazione e di engagement così elevato è chiaramente un fattore di successo. Tale livello di engagement si è alzato moltissimo a partire dal 2014, ossia da quando l'azienda ha iniziato a porre particolare attenzione verso questa tipologia di iniziative. Inoltre, è possibile anche identificare anche una correlazione molto chiara tra l'engagement dei dipendenti e la customer satisfaction che, infatti, è pari al 95%, dato che rappresenta il miglior risultato ottenuto all'interno di tutto il Gruppo Schneider. Risulta evidente che nel momento in cui si hanno dipendenti soddisfatti che ogni giorno hanno voglia di andare al lavoro perché sono legati all'azienda e perché hanno passione per quello che fanno, riescono a trasferire questa positività anche a tutti i clienti. Il livello di successo delle diverse iniziative lo si può quindi misurare sotto forma di soddisfazione che provano le persone e di conseguenze dal contributo che viene dato al business che, contrariamente dal contesto italiano, è in crescita. Oltre all'employer engagement e alla customer satisfaction sono stati predisposti anche altri indici relativi ai clienti grazie alla quale è possibile avere un monitoraggio continuo. Tutte le survey, sia quelle effettuate ai dipendenti che quelle somministrate ai clienti, vengono tenute da parti terze per poter garantire la più assoluta imparzialità nell'elaborazione dei risultati.

Le survey, però, non sono l'unico strumento utilizzato per la misurazione dei risultati infatti, l'azienda predispone anche dei focus group in cui vengono coinvolte determinate figure di riferimento interne all'azienda. Sia le survey, sia i focus group vengono svolti prima, durante e dopo qualsiasi attività per permettere all'azienda di avere un monitoraggio costante e continuo di tutti gli indicatori a seconda delle iniziative introdotte. In questo modo è possibile anche fare un'analisi relativamente all'apprezzamento delle diverse iniziative per comprendere quali di queste riscuotono maggiore successo e quali meno.

Territorio

Schneider cerca di sviluppare un rapporto positivo con il territorio aprendo in alcuni casi la fruizione dei propri servizi non solo ai propri dipendenti, che comunque continuano ad avere la priorità, ma anche a coloro che non lavorano in Schneider. L'obiettivo dichiarato è quello di mantenere una costante apertura verso il contesto territoriale e sociale in cui l'azienda è inserita. È questo il caso dell'asilo nido aziendale. Per l'attivazione di questa attività sono state condotte delle analisi dalle quali è emerso che sul territorio era presente un'offerta molto scarsa con riferimento agli asili nido. Una volta individuata questa mancanza è stata valutata la possibilità di stipulare delle convenzioni con le poche strutture presenti sul territorio ma questa soluzione non permetteva di rispondere a pieno alle esigenze e alla volontà dell'azienda e del territorio stesso. In questo modo l'azienda è riuscita a rispondere alle esigenze sia dei propri lavoratori che del territorio divenendo in questo modo un punto di riferimento importante a livello territoriale.

5.3.3. Scame Parre S.p.A.: un piano di welfare aziendale fondato su formazione, utilizzo virtuoso della piattaforma welfare e radicamento sul territorio

Scame Parre S.p.A., azienda leader nella produzione di materiale elettrico, è nata nel 1963 e oggi, a livello di gruppo, conta nel mondo circa 800 collaboratori e 15 società partecipate e collegate alla capogruppo, più 2 uffici di rappresentanza.

Sistemi produttivi moderni dotati di montaggi automatici robotizzati ed un accurato controllo di qualità garantiscono ai suoi prodotti affidabilità ed elevato livello tecnologico. L'azienda produce oltre 10.000 articoli che coprono una varia gamma di componenti e sistemi per impianti elettrici destinati al settore civile, terziario ed industriale. Largamente affermata sul mercato nazionale Scame è presente con i suoi prodotti presso i più importanti distributori di materiale elettrico grazie ad una capillare ed estesa rete di vendita. Anche sui mercati internazionali la presenza di Scame è di tutto rilievo grazie all'esportazione dei suoi prodotti in 80 paesi distribuiti nei 5 continenti.

Contestualizzazione e cambiamenti produttivi organizzativi che sta affrontando l'azienda (o la filiera)

I cambiamenti tecnologici e produttivi a livello nazionale e globale per effetto dell'applicazione delle nuove tecniche produttive, ad esempio l'implementazione

della lean production, stanno provocando un importante cambiamento a livello produttivo. Si è passati dalla produzione a flusso alla produzione ad isole e, come ulteriore e successivo passaggio, inizia a prendere piede anche l'introduzione di processi "Total Quality" che diverse aziende a livello mondiale hanno già introdotto, facendo quindi un ulteriore step verso una riorganizzazione delle postazioni lavorative. Anche Scame Parre S.p.A. sta vivendo una serie di cambiamenti tecnologici e organizzativi i quali, pur non impattando particolarmente sulle specifiche e singole attività lavorative dei diversi collaboratori e sull'organizzazione dei loro orari, stanno producendo, in maniera indiretta, dei cambiamenti nell'organizzazione generale del lavoro. Diversamente, i cambiamenti demografici stanno coinvolgendo la popolazione aziendale in maniera indiretta. Questo cambiamento è sorto perché nell'ultimo decennio, per fronteggiare la crisi, si sono verificate molte uscite del personale più anziano senza che questi venissero immediatamente rimpiazzati. Nel corso degli ultimi anni, superata la crisi, sono state effettuate diverse assunzioni, principalmente di personale giovane che hanno consentito di realizzare un importante ricambio generazionale. Se in questo modo l'azienda ha mantenuto una età media della popolazione aziendale abbastanza bassa senza creare particolari problematiche nella loro gestione, le principali problematiche derivano dal cambiamento del contesto demografico generale; questo cambiamento si manifesta all'interno dell'azienda con un significativo ricorso ai permessi per l'assistenza ai famigliari disabili in situazione di gravità di cui alla L. 104/92. Questo è un dato molto importante in quanto consente di comprendere una forte esigenza di assistenza esterna tra la popolazione di Scame. Tale esigenza, se gestita al meglio, può trasformarsi da un possibile problema, sia per l'azienda che per i lavoratori, a un'importante opportunità per entrambi, in considerazione delle possibilità aperte dallo sviluppo delle convenzioni con il terzo settore in ambito welfare.

Anche le esigenze e i bisogni dei lavoratori cambiano ma al momento della selezione di nuovi candidati l'azienda non riceve richieste esplicite sul piano di welfare presente in azienda ma quando si parla del clima interno, quando si dà conto al candidato del funzionamento interno dell'organizzazione, in diverse occasioni si pone molta attenzione ai metodi di gestione e allo stile del responsabile. Da queste considerazioni emerge che, anche se non sempre è una richiesta esplicita, il tema delle relazioni viene ritenuta importante e la capacità aziendale di trattenere i lavoratori non è legata solo alla vicinanza geografica ma anche a questo tipo di requisiti.

Un altro elemento che, pur non rappresentando una richiesta esplicita, riscuote grande interesse soprattutto tra i giovani è il tema della formazione. È

stato rilevato, infatti, che i giovani hanno avere una maggiore propensione, un maggiore interesse verso gli interventi formativi che vengono proposti facendo trasparire anche un maggiore bisogno di coinvolgimento e partecipazione alla realtà aziendale.

Il piano di welfare aziendale e il suo sviluppo

I cambiamenti sopra esposti hanno reso sempre più rilevante per l'azienda la necessita di ridisegnare il ruolo che i dipendenti ricoprono all'interno della stessa. Per fare ciò, l'azienda come primo obiettivo ha scelto di porre al centro dell'attenzione la salute dei dipendenti, sia sul luogo di lavoro che al di fuori di esso. Tale attenzione si è manifestata sotto forma di diverse iniziative tra cui un intervento formativo, in un primo momento di natura volontaria, in un secondo momento esteso a tutti i collaboratori. Questo intervento è stato realizzato, con l'ausilio di documentazione fotografica, per informare tutta la popolazione aziendale sull'importanza di una postura corretta sia al lavoro che al di fuori di esso, nelle attività quotidiane e della necessita di tenersi in movimento quotidianamente. È stata consentita a tutti i dipendenti la possibilità di fare una visita specialistica ad un prezzo convenzionato al termine della quale è stato prodotto un fascicoletto personale con fotografie, evidenze e consigli di ginnastica in base a quanto è stato evidenziato durante l'incontro. Grazie a questo intervento, se correttamente applicato, si dovrebbe essere in grado di prevenire alcuni problemi fisici legati alla postura con evidenti ripercussioni positive sulla salute sul luogo di lavoro riducendo anche i rischi di possibili malattie professionali o infortuni.

Attualmente, inoltre, l'azienda sta ristrutturando e riqualificando alcuni locali per trasformarli in area pausa pasti e relax. Verrà quindi creata una sala per consumare i pasti dotata di video, postazione internet che potrà rivelarsi utile anche per la consultazione della piattaforma welfare ed angolo biblioteca. In generale l'obiettivo è di creare un ambiente utilizzabile nelle pause e nelle interruzioni, con la finalità principale di favorire la socializzazione e le relazioni.

Altri due temi rilevanti sono la previdenza complementare e l'assistenza sanitaria. Entrambi i temi vengono affrontati anche in seguito alla nuova direzione presa dalla contrattazione di primo livello. Per quanto riguarda la previdenza complementare viene previsto, in fase di inserimento lavorativo, un intervento di base durante il quale viene spiegato il concetto di pensione integrativa, arricchendo la cultura dell'investimento del proprio trattamento di fine rapporto (TFR). Per quanto riguarda l'assistenza sanitaria è stata individuata una referente

dell'ufficio HR, che si occupa di rispondere ai quesiti dei lavoratori e di farsi portatore di tali quesiti alla compagnia assicurativa di MètaSalute, per fare in modo che anche questa forma di welfare sia facilmente accessibile e sia utilizzata al meglio fornendo risposte concrete e rimborsi celeri.

Altri interventi di assistenza personale e servizi dall'esterno (es. servizio di lavanderia) sono stati presi in considerazione ma non sono stati implementati in quanto non rispondono a reali esigenze dei lavoratori.

All'interno del piano di welfare aziendale dell'azienda rientra anche un premio di risultato che l'azienda ha deciso di strutturare consentendo di rendere variabili e di legare a determinati obiettivi gli incrementi retributivi. Di recente il PdR è stato potenziato e dotato di nuove risorse, introducendo pure la possibilità di convertirlo in servizi di welfare. Per l'erogazione e la fruizione della somma di welfare ottenuta dalla conversione del premio di risultato Scame ha optato per il ricorso ad una piattaforma, presentata ai collaboratori in specifici incontri informativi, tenuti in orario di lavoro, per rimarcare quanto welfare e lavoro siano oggi connessi.

I nuovi bisogni dei lavoratori iniziano ad emergere per mezzo di alcune richieste, per esempio, sul tema della flessibilità. In precedenza, le richieste di entrata e uscita anticipata o posticipata, di una diversa durata e collocazione della pausa erano quasi assenti mentre ora emerge una maggiore attenzione al tempo disponibile e quindi una maggiore volontà di manovrare l'orario di lavoro in modo che sia conciliabile con le esigenze aziendali e con una maggiore esigenza di tempo libero. Questa esigenza è presente in maniera più rilevante tra i giovani che quindi portano maggiori richieste in merito ma, a prescindere dalle richieste, è l'azienda stessa che è interessata alla possibilità di introdurre, per i lavoratori che non sono vincolati al processo produttivo, fasce d'ingresso, di pausa e di uscita, superando l'attuale suddivisione oraria caratterizzata da poca flessibilità. I temi di conciliazione esigenze personali e lavorative erano presenti all'interno dell'azienda già prima dell'avvento di tali cambiamenti produttivi e trovavano la loro risoluzione principalmente attraverso un massiccio ricorso al part time, rivolto specialmente al personale femminile. Situazioni analoghe a queste continuano ad essere gestite ancora oggi con le medesime modalità del passato mentre un elemento di novità, pensato per conciliare le esigenze del lavoratore e quelle produttive, è l'introduzione della possibilità di fruizione di ferie e permessi a singole ore anziché a pacchetti di quattro ore. In questa maniera lavoratore ed azienda ottengono il vantaggio di una gestione più snella ed elastica.

Un ultimo elemento che può rientrare nel piano di welfare aziendale e che ne ricopre un ruolo centrale è la formazione. L'azienda ha realizzato un intervento formativo incentrato sul tema del problem solving. Al termine di questo intervento sono state raccolte una serie di osservazioni da parte dei dipendenti, per comprendere quali indicazioni fosse possibile ottenere per migliorare il processo produttivo e la collaborazione tra i dipendenti. Dalle considerazioni effettuate, è emerso che una delle maggiori cause di mancato problem solving era l'attribuzione di responsabilità ai colleghi, senza quindi andare a fondo nella risoluzione del problema che, secondo quanto affermato, spettava sempre ad un soggetto terzo. Come risposta a ciò sono stati pensati una serie di interventi di sei ore su squadre, su gruppi composti da circa dodici dipendenti. I gruppi sono stati composti in maniera eterogenea, dal dirigente all'operaio, dall'impiegato al tecnico, un mix totale, senza alcun filtro e nessuna pre-indicazione così da favorire lo scambio assoluto e mettere in relazione, in alcuni casi, dipendenti che non si sono mai visti prima. Il focus di questo intervento è il miglioramento del servizio cliente- fornitore interno, l'incremento del senso di responsabilità ed il coinvolgimento nei processi aziendali e nella risoluzione delle problematiche che possono verificarsi con evidenti ripercussioni e miglioramenti sia del clima che della produttività aziendale

Relazioni industriali e forme di coordinamento tra i suoi diversi livelli nella progettazione, configurazione, implementazione del piano di welfare e della riorganizzazioni produttivo/organizzative

Nella definizione degli strumenti che costituiscono il piano di welfare aziendale l'azienda ha preso in considerazione, facendo dialogare tra di loro, i diversi livelli della contrattazione provando a creare un sistema integrato. Ad esempio, sul tema della formazione e previsioni del CCNL Metalmeccanico, rappresentano una importantissima opportunità. L'azienda ha colto questa opportunità fornita dal contratto programmando un intervento formativo con largo anticipo anche per rafforzare la percezione positiva che si può avere del contratto nazionale provando a trasferire anche la cultura, le logiche e la portata innovativa contenuta nell'ultimo rinnovo. La programmazione della formazione nel biennio 2019-2020 in Scame è concentrata principalmente su due elementi: la relazione personale ed il benessere in senso lato. Ulteriori interventi formativi, realizzati in applicazione del CCNL sono stati quelli relativi alla relazione "cliente – fornitore interno" di cui si è parlato in precedenza e l'intervento esteso a tutti i lavoratori sulla postura lavorativa. Oltre a ciò, l'azienda si è resa disponibile per continuare a garantire ulteriore formazione professionale specifica o formazione on the job nel caso in cui si rilevassero particolari e specifici fabbisogni. Tale

programmazione è stata validata anche dal sindacato che non ha espresso alcuna osservazione apprezzando il fatto che è stato realizzato un programma ben definito e realistico. Attraverso questi interventi formativi si vuole incidere in maniera indiretta sulla produttività perché l'azienda crede molto nella centralità del benessere dei lavoratori e delle relazioni che si instaurano con loro e tra di loro.

Alla contrattazione di primo livello si affianca e si integra anche una contrattazione di secondo livello che aveva prodotto un premio di risultato e un iniziale piano di welfare aziendale che però, fino al 2016, erano state disciplinate separatamente. Era presente, infatti, una separazione tra il welfare, che consisteva principalmente nella risposta alle esigenze di orario, e il premio di risultato che, invece, aveva la principale finalità di legare i risultati aziendali alla retribuzione. Gli interventi normativi che si sono susseguiti a partire dal 2016 hanno creato le condizioni per far confluire le diverse discipline in un unico contratto sviluppando così una gestione più organica dei diversi temi con la prospettiva di creare un sistema retributivo in cui gli incrementi salariali siano reperiti attraverso un aumento della redditività e/o produttività. In questo modo è stato possibile sostituire le vecchie forme retributive fisse ricomprendendo elementi diversi rispetto alla semplice componente monetaria. Questo passaggio è stato reso possibile grazie a diverse variabili. La prima di queste è sicuramente la duplice volontà aziendale di rivedere e rimodellare tutto il sistema incentivante presente fino a quel momento attraverso una revisione e un accorpamento dei diversi premi già esistenti e di mettere a disposizione nuovi fondi da erogare sempre a fronte del raggiungimento di determinati obiettivi. La seconda variabile è stata la condivisione della struttura dei premi con le rappresentanze sindacali e, da ultimo, ma non per importanza, la volontà, frutto anche delle modifiche normative intercorse, di legare l'erogazione di questi premi ad un piano di welfare aziendale che vede l'erogazione di diversi servizi per mezzo della piattaforma appositamente introdotta e vista in precedenza.

In questo modo si crea un sistema di welfare aziendale per cui alcuni interventi sono previsti dal CCNL e a livello aziendale si studia solo una loro applicazione, mentre altri, come la parziale o totale erogazione tramite strumenti di welfare del premio di risultato, vengono obbligatoriamente inseriti all'interno di un contratto di secondo livello in quanto questo è previsto dalla normativa vigente. Altre misure, invece, sono sperimentali e per questo motivo, almeno in una prima fase, devono necessariamente rimanere al di fuori di ogni contratto. Ad esempio, iniziative come la prenotazione delle auto elettriche e la concessione delle biciclette non sono state inserite nel contratto in quanto non è richiesto da

alcuna normativa e un loro inserimento nelle logiche negoziali porterebbe ad irrigidire una gestione che deve essere il più flessibile possibile. Per questo motivo, in alcuni casi, l'informalità rimane comunque la migliore gestione.

Ruolo del territorio e ricerca di sinergie

La tematica del territorio rappresenta uno degli assi portanti del sistema di welfare in Scame. Per rendere l'utilizzo della piattaforma ancora più virtuoso l'azienda sta valutando la possibilità di allargare e rafforzare l'offerta dalla piattaforma introducendo anche una serie di servizi di tipo sociale in convenzione con il terzo settore provinciale. Questa idea è nata dalla volontà di creare un legame ancora più forte con il territorio in cui è inserita l'azienda e in cui vive la maggior parte dei suoi lavoratori. Se quindi, attraverso una rete di convenzioni con le cooperative del territorio, si riuscisse a garantire assistenza domiciliare e sollievo presso enti specializzati utilizzando le risorse che il lavoratore fa transitare dalla piattaforma, si raggiungerebbe un risultato assolutamente positivo con vantaggi per l'azienda, per il lavoratore e, non da ultimo, per il territorio e per il legame che l'azienda instaura con esso, trasformando il ricorso alla piattaforma welfare da semplice mezzo per l'erogazione di servizi a strumento per la creazione di sinergie a valore aggiunto.

L'attenzione al legame con il territorio non si esaurisce solamente con quanto descritto fino a questo momento perché in azienda sono presenti anche altre iniziative. Un esempio è rappresentato dalla messa a disposizione di biciclette con pedalate assistita che possono essere utilizzate, in sostituzione dell'auto, durante l'orario di lavoro per trasferimenti tra le diverse sedi e nel tempo libero, per uso personale da parte dei dipendenti. Oltre alle biciclette sono state messe a disposizione anche le auto elettriche del parco aziendale per il tempo libero serale e durante i fine settimana. Queste iniziative consentono di fare del movimento elettro-assistito con benefici per il dipendente sia in termini di una maggiore attività fisica che in termini di risparmio di carburante e, per l'ambiente, in termini di minori emissioni inquinanti.

Funzione del welfare

Le diverse iniziative consentono di intervenire indirettamente sulla produttività attraverso la creazione di un clima positivo e delle condizioni necessarie per consentire ai dipendenti di lavorare al meglio. La centralità della creazione di un clima positivo si è rafforzata ancora di più con la il passaggio alla lavorazione lean per la quale non esiste più il lavoratore che realizza solamente un

piccolo compito ma c'è una squadra che si occupa di tutto il processo. Il lavoratore non è più un soggetto singolo che lavora individualmente ma fa parte di un team che lavora insieme, che ha anche maggiori responsabilità dovuti a compiti più estesi e, di conseguenza, anche un maggiore coinvolgimento. A maggior ragione in un simile contesto, se all'interno di una cellula lean si crea un clima positivo e delle buone relazioni tra chi vi lavora, anche la produttività ne risulta positivamente influenzata. Questo cambio di approccio è sicuramente legato al cambio dei metodi produttivi dovuti allo sviluppo tecnologico che vedono un passaggio da un lavoro prevalentemente individuale ad un lavoro per squadre. Nascono così dei team ed è stato necessario intervenire sul tema del team building, come sta già avvenendo per alcune aree specifiche, e sulla relazione interpersonale. Tale intervento non viene fatto per team precostituiti ma su gruppi eterogenei provenienti da diverse aree per rafforzare un concetto di squadra allargato a tutta l'azienda, anche con colleghi con cui non si ha una relazione diretta. Ciò permette di comprendere che, indirettamente, tutte le fasi sono collegate tra di loro e quindi il proprio lavoro incide anche su quello degli altri, aumentando anche il senso di responsabilità e collaborazione. L'azienda raccomanda di superare la linea immaginaria di una maggiore responsabilizzazione sulla propria attività e sul senso di collaborazione e negli ultimi anni, anche grazie a quanto previsto all'interno del CCNL in merito alla formazione obbligatoria, si è passati da una semplice comunicazione a un vero e proprio intervento formativo che ne fa aumentare la percezione e il senso.

5.3.4. Flamma S.p.A.: il piano di welfare aziendale collettivo

L'attuale Gruppo Flamma trae origine dalla Flamma - Fabbrica Lombarda Ammino Acidi S.r.l., azienda chimico-farmaceutica specializzata nella produzione di amminoacidi. Gli impianti produttivi della Società sono situati in provincia di Bergamo e più precisamente a Chignolo d'Isola (sede della società) ed Isso. La Società sviluppa e produce composti classificati come ingredienti farmaceutici attivi (API) ed Intermedi nel settore farmaceutico, oltre che per l'industria nutraceutica e cosmetica. Inoltre, il Gruppo è presente nel mercato cinese attraverso la società Dalian Flamma Bioscience Co. LTD e la società Dalian Honkai Chemical Development, attive nello sviluppo e produzione di metodi e prodotti intermedi con elevati standard qualitativi. In un'ottica di presidio dei mercati esteri sono state costituite due società aventi funzioni prettamente commerciali per i mercati francese ed americano.

Contestualizzazione e cambiamenti produttivi organizzativi che sta affrontando l'azienda (o la filiera)

L'azienda è inserita in un settore in cui è l'innovazione e il continuo sviluppo tecnologico è centrale e trainante e la possibilità di introdurre sistemi sempre più tecnologicamente avanzati e tecnologie in grado di supportare l'attività costituiscono un valore aggiunto rilevante. Nell'azienda, e più in generale nel settore chimico farmaceutico, si sta assistendo ad un cambiamento forte. La complessità dell'attività lavorativa è aumentata sensibilmente e, non a caso, la ricerca e sviluppo è divenuta una delle componenti centrali e fondamentali dell'organizzazione tanto da indurre Flamma a costituire una specifica società specializzata nell'attività di ricerca e sviluppo. Questa trasformazione impatta sensibilmente anche sull'attività svolta dai lavoratori. Altro elemento centrale è la digitalizzazione che ricopre oggi un ruolo rilevante ed è necessaria per supportare tutte le fasi dell'attività produttiva. Tutti questi elementi hanno fatto sì che negli ultimi anni sia accresciuto sensibilmente il bisogno di competenze e di professionalità elevate.

I cambiamenti provengono però sia dall'esterno che dall'interno e, più in particolare dai lavoratori. Vista la crescente rilevanza della tematica della conciliazione vita – lavoro, l'azienda ha condotto su alcuni lavoratori una analisi dei bisogni, in particolare tra quei lavoratori la cui residenza si trova a una considerevole distanza dalla sede aziendale o che hanno la necessità di spostarsi tra le due sedi aziendali. Da questa analisi è emersa la possibilità di rispondere a queste esigenze emergenti attraverso l'introduzione dello Smart Working. È stato quindi redatto un regolamento aziendale che disciplina il ricorso a tale strumento dando la possibilità, di lavorare al di fuori degli spazi aziendali. Tale iniziativa non è rivolta alla generalità della popolazione aziendale e, per poterne fare ricorso è necessario seguire regole e criteri ben precisi che consentono, tra l'altro, anche di individuare le figure specifiche che possono ricorrere a questo strumento.

Il piano di welfare aziendale e il suo sviluppo

La creazione di un piano di welfare, largamente inteso, può sicuramente rappresentare una risposta importate alle istanze di cambiamento con cui l'azienda deve confrontarsi. Per far fronte alle esigenze professionali e formative, ad esempio, è stato ideato un percorso di formazione interno, denominato Flamma Academy, che punta a creare momenti formativi all'interno dell'azienda in vari ambiti (sia hard che soft skills). Tali interventi non sono rivolti esclusivamente ai manager ed alle figure apicali, bensì anche alle figure più operative attraverso la

realizzazione di corsi specifici che danno la possibilità a tutti i dipendenti di accrescere le proprie competenze e di essere pienamente formati. A questa Accademy, si aggiunge poi un'attività di formazione sul campo, contenuta all'interno di un accordo sindacale, secondo cui, ogni settimana, durante l'orario di lavoro, viene dedicato un monte ore di formazione tecnica specifica che coinvolge, a rotazione, tutti i lavoratori dei reparti produttivi. Tale formazione specifica viene fatta partendo da casi studio verificatesi in azienda, viene realizzata da formatori interni ed è strutturata per ogni singolo lavoratore in base alle attività svolte, toccando temi che spaziano dalla qualità, alla sicurezza, alla produzione, al processo. La complessità e la competitività aumentano e in risposta a ciò è fondamentale continuare a sostenere anche l'attività formativa perché la tipologia di lavoro è cambiata rispetto al passato. La principale risposta ai cambiamenti del settore si ha quindi attraverso la formazione. La formazione continua è imprescindibile nel nostro contesto aziendale poiché cambiano le produzioni, cambiano le tipologie di prodotti e quindi questa formazione deve essere presente e costante nel DNA di ogni lavoratore.

Oltre al tema della formazione, il piano di welfare aziendale in Flamma è composto anche da altri elementi che erano presenti all'interno dell'azienda ancora prima che il tema divenisse d'uso comune. In passato la società sosteneva direttamente i fabbisogni dei dipendenti, fossero questi la necessità di piccoli prestiti personali a breve, o forme flessibili nell'orario di lavoro, ed introdusse, prima che diventasse obbligatorio da CCNL, un'assicurazione sanitaria integrativa. Col tempo ha poi introdotto attività di welfare che erano tuttavia focalizzate solamente su specifiche categorie di lavoratori. Ad esempio, era stato istituito per coloro che diventavano genitori un bonus figli oppure per i lavoratori con figli che frequentavano l'asilo o la scuola era prevista l'erogazione di un bonus per l'asilo nido o un bonus per l'acquisito di testi scolastici. In generale, nei primi anni, il piano di welfare di Flamma era molto legato alla figura dell'imprenditore. La crescita dimensionale dell'azienda ha reso però necessaria una maggiore strutturazione delle diverse iniziative, la quale è avvenuta in primo luogo attraverso la formalizzazione delle iniziative presenti. Grazie a questa formalizzazione l'azienda si è resa conto che, nonostante il sistema fosse molto efficiente, lo stesso rimaneva comunque riservato solamente ad una categoria di lavoratori, ossia i genitori. Nel 2010, infatti, hanno beneficiato di questi bonus circa il 15% mentre nel 2013 la percentuale è salita al 22% del totale dei dipendenti. Il sistema funzionava ed era apprezzato dai dipendenti e, per questo motivo, l'azienda ha deciso di affrontare il tema in maniera ancora più strutturata, con l'obiettivo di creare un piano di welfare che coinvolgesse tutti i dipendenti, a prescindere dalla loro condizione familiare e personale. Per raggiungere questo

obiettivo è stato introdotto un sistema sperimentale di flexible benefits da fruire attraverso un portale per consentire ai dipendenti di selezionare i beni e i servizi previsti dalla normativa a seconda delle proprie esigenze trovando una adeguata risposta per ogni categoria di lavoratori, sia che essi siano dei padri di famiglia, sia che si siano dei giovani. È stato quindi attivato un programma pilota consistente in una somma aggiuntiva, erogata al superamento di un'ispezione sotto forma di una tantum non contrattualizzata con l'obiettivo di testare il riscontro da parte dei lavoratori. Il programma pilota ha ottenuto risultati positivi e per questo motivo si è deciso di implementare ulteriormente questo sistema, anche attraverso il coinvolgimento del sindacato sempre nell'ottica di sviluppo del piano di welfare e di sua strutturalizzazione.

L'intervento normativo del 2016 ha coinciso con la decisione dell'azienda di creare un piano di welfare più formalizzato e strutturato ma tale volontà non è stata influenzata dalla riforma normativa in quanto l'azienda avrebbe comunque attivato questo processo. La mancata correlazione tra sviluppo del piano di welfare e riforma normativa è legata anche al fatto che l'azienda non ha come interesse primario il risparmio economico o l'abbattimento del costo del lavoro e, per questo motivo, tutte le considerazioni di tipo fiscale e contributivo sono venute in un secondo momento ma non rappresentano il punto centrale dei ragionamenti realizzati internamente. Il passaggio da un piano di welfare più paternalistico e informale a un sistema contrattualizzato e strutturato non è quindi tanto legato ad un elemento di cambiamento normativo quanto ad una cultura, un'esigenza e un percorso che proprio in quegli anni ha visto il suo cambiamento. La necessità di rendere più strutturati il piano di welfare si è reso inevitabile anche a fronte della crescita della dimensione aziendale e della volontà dell'azienda di creare un sistema totale e integrato che fosse in grado di coprire tutti i lavoratori con servizi da utilizzare sia internamente all'azienda sul luogo di lavoro, con il welfare collettivo, sia al di fuori di essa, con i piani di flexible benefits. Di certo anche il cambio normativo e la coincidente scadenza del contratto collettivo aziendale hanno consentito di realizzare un cambiamento nelle modalità di erogazione del premio e della sua possibile welfarizzazione. Tale cambiamento è stato volutamente graduale così da consentire di avere un approccio più consapevole del welfare da parte dell'azienda, del sindacato e anche dei lavoratori. Nel corso del 2016, infatti, è stata erogata una liberalità, senza accordo, per testare se i dipendenti percepissero l'erogazione di una somma di welfare come elemento positivo, nel 2017 è stato fatto un accordo ponte di anno per introdurre, anche in questo caso pro tempore, la welfarizzazione e infine nel 2018 è stato fatto un accordo triennale. Sia all'interno dell'accordo del 2017 che in

quello del 2018 in aggiunta alla welfarizzazione del premio di risultato è stata prevista l'introduzione di una forma di welfare collettivo.

Per welfare collettivo si intende una somma di denaro definita all'interno del contratto e messa a disposizione dall'azienda da destinare ad interventi di welfare aziendale per tutti i dipendenti. Le modalità di utilizzo di tale somma vengono annualmente concordate dalle RSU insieme alla direzione aziendale che hanno in compito di identificare le aree nel quale intervenire. L'unico vincolo che viene posto per l'utilizzo di queste somme e che le somme devono essere destinate a servizi di welfare di cui il dipendente può beneficiare quando è sul posto di lavoro.

Per l'implementazione del welfare collettivo e per la decisione della destinazione della somma stanziata è centrale il confronto con le RSU. Tale confronto è utile anche perché consente di confrontarsi sull'eventualità di introdurre ulteriori misure, sempre nel limite del budget messo a disposizione e a condizione che tali misure siano rivolte alla collettività dei dipendenti. Dal confronto sono state identificate quattro aree:

- area della collettività: consiste nell'introduzione in tutte le aree e in entrambi i siti aziendali di boccioni di acqua cui il dipendente può attingere. L'iniziativa è connotata da un duplice obiettivo. Da un lato ridurre l'utilizzo di bottigliette di plastica in azienda e, a tal riguardo, l'azienda ha stimato che, all'interno di un solo sito, vengono risparmiate circa 11mila bottigliette di plastica all'anno, producendo un risparmio sia da un punto di vista ambientale che da un punto di vista economico, dall'altro è creare una misura che sia facilmente accessibile e utilizzabile da parte di tutti i dipendenti;
- area della sicurezza: si tratta di una sicurezza sia interna all'azienda che esterna ad essa. Entrambi i siti sono, infatti, stati dotati di un defibrillatore e, inoltre, sono stati istituiti dei corsi per diventare addetti all'utilizzo dello stesso anche attraverso una forte attività di incentivazione da parte dell'azienda che ha avuto come risposta una forte adesione. I formatori che hanno realizzato i corsi appartenevano ad una ONLUS del territorio che segue persone con problemi cardiaci riuscendo così anche nell'intento di sponsorizzare una onlus del territorio che realizza tali corsi come propria forma di sostentamento. L'attività, che viene replicata ogni due anni, è stata estesa a tutti i dipendenti che erano interessate e, al termine di esso è stato rilasciato il relativo patentino. Questa iniziativa ha ripercussioni anche al di

fuori dell'azienda in quanto l'utilizzo del defibrillatore può essere fatto anche all'esterno di essa;

- area della salute: il punto di partenza per lo sviluppo di questa iniziativa è l'obbligo previsto dalla legge in capo all'azienda di sottoporre i dipendenti che lavorano in determinati reparti produttivi a degli esami specifici. Partendo da questo obbligo, riservato solamente ad alcuni lavoratori, l'azienda ha deciso di estendere tale possibilità a tutti i dipendenti che hanno quindi la possibilità di sottoporsi ad alcuni esami medici gratuitamente e direttamente in azienda perché sono i medici e gli infermieri che si recano direttamente in aziende a fare i prelievi. Gli esami che vengono offerti non si limitano solamente a quelli previsti dalla normativa ma vi è stata anche un'estensione ad altre tipologie di esami;
- area conciliazione vita personale e lavoro: questa area consiste nell'introduzione di una serie di permessi utilizzabili dai dipendenti per accompagnare alle visite mediche alcune categorie di persone che sono state individuate dal confronto tra azienda ed RSU, tra cui rientrano i figli, i coniugi o i genitori che ne avessero bisogno;

Relazioni industriali e forme di coordinamento tra i suoi diversi livelli nella progettazione, configurazione, implementazione del piano di welfare e della ri-organizzazioni produttivo/organizzative

La contrattazione di primo livello nel settore chimico non impone particolari vincoli come avviene in altri settori. Azienda e sindacato si sono incontrati per rinnovare il contratto di secondo livello e, in aggiunta alle previsioni già esistenti, hanno introdotto la possibilità di convertire il Premio di Risultato in servizi welfare mediante il ricorso alla medesima piattaforma utilizzata in precedenza (secondo i criteri previsti dalla normativa vigente) nonché hanno ideato l'introduzione del welfare collettivo.

In generale, il rapporto con il sindacato è stato sempre molto aperto e basato sul confronto. È stato di supporto per l'introduzione del welfare e per la sua diffusione e promozione. Il coinvolgimento diretto e continuo nell'implementazione del welfare collettivo, inoltre, ha consentito di creare un clima di collaborazione che sta consentendo a questo strumento di essere implementato al meglio. All'interno di tale rapporto il welfare rappresenta un tema di discussione e condivisione. Il più delle volte le proposte per la sua implementazione provengono dall'azienda ma in ogni caso sono seguite da un confronto aperto.

In particolare, il coinvolgimento delle RSU è rilevante in diverse fasi dell'implementazione del piano di welfare collettivo. Il confronto tra le due parti ha un ruolo centrale fin dalla definizione delle aree di intervento e della decisione di destinazione delle risorse stanziare per tale iniziativa. Anche la fase di monitoraggio e di valutazione delle iniziative viene fatta congiuntamente dalle parti con l'obiettivo di riuscire a migliorare il piano di welfare che si sta creando massimizzando il benessere all'interno dell'organizzazione. Il coinvolgimento delle RSU viene richiesto e ricopre un ruolo importante anche nella fase fondamentale della comunicazione ai dipendenti delle iniziative attivate. Solitamente, quando vengono attivate specifiche attività rientranti nel piano di welfare collettivo viene data comunicazione a tutti i dipendenti tramite e-mail, attraverso l'esposizione in bacheca e attraverso la comunicazione delle RSU durante le assemblee sindacali portano all'ordine del giorno ciò che è stato discusso e condiviso con l'azienda. Tale sistema integrato di comunicazione si è rivelato piuttosto efficace anche grazie alla responsabilizzazione delle RSU che, essendo coinvolte nell'iniziativa fin dalla fase di strutturazione e ideazione del sistema del welfare collettivo, sono molto motivate a trasmettere al meglio tutte le informazioni necessarie per una corretta e proficua implementazione del sistema.

Ruolo del territorio e ricerca di sinergie

Da alcuni anni l'azienda sta cercando di costruire una buona relazione con il territorio in cui è inserita, in particolare provando a coinvolgerlo nelle iniziative che l'azienda stessa mette in atto per i propri lavoratori. In diverse occasioni, infatti, l'azienda si è resa disponibile per incontri e visite realizzate dalle scuole del territorio sia attraverso l'organizzazione di incontri presso di esse che ospitando alcune classi all'interno della propria struttura mostrando la propria realtà e provando a realizzare un'attività di orientamento per gli studenti stessi. Oltre a questa attività realizzata con le scuole, anche per mezzo dell'implementazione del piano di welfare collettivo, si è cercato di coinvolgere, ove possibile, il territorio in particolare con l'iniziativa implementata nell'area della sicurezza. All'interno di tale area, infatti, sono stati realizzati dei corsi per il conseguimento del patentino per l'utilizzo del defibrillatore. Tale attività ha connessioni con il territorio per due motivi. In primo luogo, perché la Onlus che ha realizzato l'intervento formativo e una realtà stabilita sul territorio e, grazie al pagamento dei corsi, l'azienda ha contribuito al sostentamento della stessa; in secondo luogo perché il patentino per l'utilizzo del defibrillatore può essere utilizzato anche al di fuori dell'azienda. Infine, una delle possibili evoluzioni future del piano di welfare, che però ad oggi non è ancora stata implementata, consiste nella possibilità introdurre un sistema che consenta ai dipendenti che

destinano del tempo ad attività di volontariato di avere una ricompensa, sotto forma anche di ore di permessi, per una parte delle ore dedicate a queste attività.

Funzione del welfare

Il piano di welfare implementato in Flamma, per come è pensato e strutturato, è chiaramente lontano da obiettivi di semplice abbattimento del costo del lavoro o di risparmio contributivo e fiscale in quanto, il più delle volte, si tratta di una somma aggiuntiva che l'azienda mette a disposizione dei lavoratori e le cui iniziative non sempre rientrano all'interno dei beni e dei servizi cui la normativa fiscale e contributiva riserva un trattamento di maggior favore. L'obiettivo dell'azienda è quello di creare un piano di welfare aziendale che attraverso l'erogazione di un insieme di misure sia finalizzato al miglioramento delle condizioni di lavoro fornendo dei servizi in azienda che permettano al dipendente di avere dei benefici tangibili.

Una delle principali, se non la principale motivazione che ha portato all'introduzione del welfare consiste nell'aver una visione anche sociale dell'attività dell'azienda che consenta, tra le altre cose, di sviluppare un forte senso di collaborazione all'interno dell'azienda stessa. Il fatto, ad esempio, di definire un budget, ed un relativo molte ore di permessi utilizzabili da parte dei lavoratori comporta che tali permessi possono essere utilizzati da un lavoratore che ne abbia bisogno laddove gli altri lavoratori non ne abusino andando a creare in questa maniera una autoregolamentazione nell'utilizzo di questi strumenti. Un ulteriore obiettivo è il coinvolgimento diretto e l'attivazione dei dipendenti alle iniziative aziendali. Ad esempio, per il conseguimento del patentino per l'utilizzo del defibrillatore è richiesta una partecipazione dei lavoratori al corso che magari viene realizzato anche al di fuori dell'orario di lavoro. Questa attività però permette al lavoratore di utilizzare questa licenza non solo all'interno dell'azienda ma anche all'esterno rendendo evidente che ciò che viene proposto dall'azienda ha ricadute positive anche nei propri contesti personali extra-lavorativi.

Il piano di welfare aziendale implementato rappresenta anche la risposta che l'azienda prova a fornire alle trasformazioni che si stanno sviluppando nel rapporto di scambio lavoro vs retribuzione. Tra le motivazioni che hanno portato all'introduzione dei flexible benefits, infatti, vi è stata sicuramente l'idea che, grazie ad essi, viene data la possibilità ai dipendenti di beneficiare di alcuni servizi e di avere una conciliazione vita – lavoro migliore. Oltre a questo, sono state fatte altre considerazioni sul fatto che grazie a questo piano di welfare è possibile diversificare la struttura retributiva aziendale. Questa diversificazione ha

un impatto molto rilevante non tanto in termini di retention ma soprattutto in fase di acquisizione. Avere un salario che non si basa solamente su una quota monetaria fissa ma, in aggiunta ad essa è previsto una quota variabile basata sulle performance collettive che può essere welfarizzato, una basata sulle performance legate alla sicurezza, anch'essa welfarizzabile e una ulteriore quota di flexible benefits ha sicuramente un impatto positivo sui candidati. Nel settore chimico non c'è un obbligo contrattuale di introdurre iniziative di welfare è per questo motivo un piano di welfare integrato, come quello che Flamma sta di anno in anno strutturando, può rappresentare una rilevante fonte di diversificazione rispetto alle altre aziende in quanto la variabilità retributiva e la presenza di altri servizi di welfare produce una maggiore soddisfazione rispetto ad una situazione che, a parità economica, offre solamente un compenso fisso.

Anche l'introduzione, ad esempio, dello smart working non è avvenuta a seguito di una particolare trasformazione dell'organizzazione aziendale ma si è realizzata con la maturazione della consapevolezza che grazie a questo sistema sarebbe stato possibile semplificare la conciliazione vita-lavoro di un buon numero di lavoratori rendendo più agevole l'attività del lavoratore. Chiaramente poi l'introduzione di questo sistema è legata ad un discorso più generale su un diverso rapporto di lavoro che si instaura con il lavoratore basato sulla fiducia, sulla responsabilizzazione del soggetto e sulla focalizzazione sugli obiettivi. Questa fiducia è ripagata e il valore dello smart working viene riconosciuto come un benefit talmente importante che è evidente un maggior impegno, una maggiore disponibilità e un maggior contributo da parte dei lavoratori che beneficiano, non solo durante le giornate di smart working ma in generale nella loro attività lavorativa.

5.3.5. ABB S.p.A.: un piano di welfare aziendale integrato per rispondere alle sfide del mercato

ABB è un Gruppo leader tecnologico all'avanguardia che collabora strettamente con i clienti delle utility, delle industrie, dei trasporti e delle infrastrutture per scrivere il futuro della digitalizzazione e creare valore. Con una storia di innovazione lunga più di 130 anni, ABB è oggi leader nelle industrie digitali con quattro business leader a livello globale, orientati al cliente: Electrification, Industrial Automation, Motion e Robotics & Discrete Automation, supportate dalla piattaforma digitale ABB Ability™. Le attività leader di mercato del business Power Grids di ABB saranno cedute a Hitachi nel 2020. ABB opera in oltre 100 Paesi con circa 147.000 dipendenti.

Contestualizzazione e cambiamenti produttivi organizzativi che sta affrontando l'azienda (o la filiera)

Il trend verso l'automazione e la digitalizzazione nelle fabbriche rappresenta sicuramente la principale sfida per ABB ed è allo stesso tempo un'opportunità per innalzare gli standard di qualità dei prodotti e allargare il mercato di riferimento. Si tratta di una sfida nella sfida, poiché nel portafoglio di soluzioni che ABB propone ai propri clienti rientrano le stesse tecnologie digitali che ABB applica all'interno dei propri siti produttivi. L'avvento del digitale ci ha posto innanzitutto davanti a una rivoluzione delle competenze. Crescente è la domanda di nuove figure professionali, sempre più specializzate in ambito tecnologico, e di nuove skills. Per stare al passo e cercare, dove possibile, di anticipare le tendenze in questo ambito, presso il Kilometro Rosso, ABB è partner di Experis Academy nel fornire corsi di alta formazione e specializzazione in ambito Industry 4.0, Manufacturing, Engineering, Sicurezza informatica e tanti altri. Tale esperienza nasce per formare competenze che sono esterne all'azienda ma in futuro potrebbe diventare anche una buona Academy per personale ABB ove si renda necessario un intervento di *reskilling*. Allo stesso modo ABB è entrata in partnership con diversi Istituti Tecnici Superiori (ITS) su tutto il territorio nazionale.

ABB ha inoltre lanciato un programma di mappatura delle competenze digitali e si è dotata di un'innovativa piattaforma e-learning per sviluppare le competenze digitali degli oltre 5.800 collaboratori in Italia in un'operazione che si può definire di alfabetizzazione digitale. All'interno di tale piattaforma, che sfrutta al massimo la filosofia del micro-learning, sono contenute pillole di circa 20 minuti l'una, con contenuti che possono essere fruiti all'interno dell'orario di lavoro, in particolare per gli impiegati, o fuori da esso, principalmente nel caso degli operai. In questo secondo caso è previsto il pagamento delle ore aggiuntive dedicate a questa attività in base al livello di completamento dei moduli formativi. La mappatura delle competenze che è stata effettuata ha consentito, inoltre, di realizzare un'attività di profilazione portando alla luce il livello di competenze digitali di ogni singolo collaboratore. Da tale mappatura è emersa la presenza di competenze nascoste tra i collaboratori che hanno consentito di individuare dei potenziali innovatori e "digital guru" che da subito sono stati coinvolti nei principali progetti di trasformazione digitale. In altri casi, per i quali dalla mappatura è emersa una minore predisposizione al digitale, oltre alla formazione in micro-learning citata sopra, sarà necessario realizzare un maggiore investimento. La formazione così strutturata è una formazione diffusa ma non è una formazione uguale per tutti i collaboratori in quanto, grazie all'ampia varietà di scelta degli interventi formativi, è possibile scegliere i contenuti ritenuti più

interessanti e più attinenti ai propri gap così da creare interventi diversificati per ogni individuo. Tale formazione è stata aperta a tutti inclusi coloro che non avevano un obbligo contrattuale come ad esempio i dirigenti questo a dimostrazione della centralità che questo programma di alfabetizzazione digitale sta ricoprendo. Questo processo di digitalizzazione sicuramente ha abilitato anche la diffusione dello smart working, che ABB Italia ha iniziato a proporre ai suoi collaboratori già cinque anni fa.

Il Team che si occupa di formazione svolge regolarmente l'analisi dei bisogni e dei gap di competenze creando il miglior catalogo formativo possibile. Il catalogo formativo ABB è stato completamente rivoluzionato negli ultimi cinque anni essendo ora orientato verso competenze che non erano richieste o che erano solamente emergenti qualche anno fa. Ad esempio, chi gestisce dei collaboratori deve avere le competenze afferenti al management 4.0 o la leadership 4.0. A livello organizzativo, infine, ABB si è dotata di un vero e proprio team dedicato a sviluppare e implementare una strategia digitale completa e a promuovere il cambiamento in tutta l'azienda mettendo il ruolo della persona e della sua professionalità al centro di ogni processo.

Per quanto riguarda il tema dello smart working c'è un cambio culturale. Non è più sufficiente solamente la realizzazione di una policy o di un regolamento che rispetti tutti vincoli normativi e giuridici ma è necessario attivare tutta una serie di altre iniziative, come ad esempio la formazione sia verso i manager che gestiranno questi lavoratori che verso i collaboratori per poter rendere pienamente operativa ed efficiente l'implementazione di questo strumento. Non si tratta quindi solamente di uno strumento la cui risposta si trova nel semplice dato normativo ma deve essere accompagnata anche da un cambiamento organizzativo e culturale. Con lo smart working non si vuole aumentare la prestazione lavorativa o le richieste da parte dell'azienda ma si cerca solamente di svincolare le dimensioni di spazio e tempo dalla prestazione lavorativa focalizzandosi sulla qualità e non sulla quantità della prestazione aumentando in questa maniera la produttività. ABB non ha considerato necessario normare ulteriormente all'interno della contrattazione di secondo livello lo smart working ma, tuttavia, si è resa disponibile a condividere i risultati dell'iniziativa anche con la controparte sindacale così che anche esse abbia contezza di quale sia il fenomeno e la sua diffusione.

Proiettando lo sguardo al futuro, a breve il 70% della forza lavoro sarà composta da determinati profili che avranno nuovi bisogni, nuove esigenze per i quali sarà necessaria una nuova gestione del personale per consentire di attrarre

questi lavoratori i quali non accetteranno una gestione del personale rigida e vecchia.

Il piano di welfare aziendale e il suo sviluppo

ABB presenta un proprio piano di welfare da diversi decenni, ben prima che tale fenomeno osservasse la diffusione che sta avendo in questi ultimi anni. Erano già presenti molte iniziative focalizzate su aree quali: l'assistenza sanitaria, la formazione e i servizi alla persona offerti localmente nelle diverse sedi come ad esempio palestre, servizio posta, lavanderia, farmacia e convenzioni locali. Erano quindi presenti iniziative diffuse però in maniera non uniforme e differenti in base alla collocazione e alle esigenze locali e territoriali delle singole sedi. Partendo da queste misure, nel 2014 ABB Italia ha sviluppato ABB Cares, un programma mirato ad offrire ai propri Collaboratori un modello innovativo di servizi integrati, al passo con i tempi e in linea con le nuove esigenze delle persone. Le aree di intervento sono 4: Dipendente e Famiglia, Equilibrio Casa lavoro, Qualità del lavoro e Salute e Benessere.

Dal 2017, in linea con quanto previsto dal CCNL Metalmeccanico, ABB ha esteso ABB Cares lanciando un Piano di Welfare rivolto ai propri Dipendenti denominato "WelfareInABB". Lo scopo è stato quello di ampliare le iniziative già esistenti, permettendo ai Dipendenti di:

- accedere a prestazioni e servizi personalizzabili in base alle proprie esigenze dando ai lavoratori la possibilità di scegliere e strutturare il proprio piano di welfare;
- avere maggior tutela in quegli ambiti in cui le prestazioni del welfare pubblico sono carenti (Previdenza, Salute, Assistenza, Istruzione);
- ottenere un miglioramento del potere di acquisto della retribuzione complessiva, grazie alle agevolazioni fiscali che la legge riconosce ai servizi di welfare.

Le prestazioni ed i servizi a cui i Dipendenti possono accedere attengono alle seguenti aree:

- spese di istruzione per i familiari;
- assistenza a familiari anziani e non autosufficienti;
- servizi di trasporto pubblico;
- previdenza complementare;
- buoni spesa e carburante;
- convenzioni (carte di credito, servizi bancari e assicurativi, prestazioni sanitarie, auto a noleggio, ricreative e culturali).

Relazioni industriali e forme di coordinamento tra i suoi diversi livelli nella progettazione, configurazione, implementazione del piano di welfare e della riorganizzazioni produttivo/organizzative

Sul tema del welfare ABB ha sempre promosso un confronto costruttivo con tutti gli stakeholders coinvolti come conferma il recente accordo integrativo sottoscritto; accordo nel quale viene istituita un'apposita Commissione Paritetica sul Welfare. All'interno dell'intesa sindacale è infatti possibile osservare un impianto ben strutturato che tratta i temi della formazione, dello smart working e dei flexible benefits; questo ultimo elemento si è tradotto anche in una valorizzazione economica a beneficio di ciascun dipendente che deciderà di aderire al programma di conversione del premio di risultato. Infine, è stato dato molto spazio all'illustrazione di quali fossero i vantaggi dei servizi "welfarizzabili" da cui ne discende appunto la Commissione Paritetica dedicata.

Su determinate iniziative, che rientrano in un concetto di welfare più allargato, l'azienda ha deciso di procedere autonomamente. Un esempio recente è l'attivazione del Numero Verde Benessere, un servizio di ascolto e di supporto emotivo gestito da i professionisti iscritti all'Albo nazionale degli psicologi. L'iniziativa è offerta a tutti i dipendenti e ai loro familiari, nel pieno rispetto della riservatezza e dell'anonimato, per supportarli nel gestire al meglio situazioni difficili riguardanti la vita professionale e/o privata, come ad esempio: tensioni sul lavoro, stress, ansia, difficoltà familiari, separazioni, solitudine, dolore, violenza, problemi alimentari, dipendenze, discriminazioni, etc. rispondendo in questa maniera ad un bisogni sempre più diffusi ed emergenti nella popolazione aziendale in linea con la tendenza che si sta diffondendo anche nell'area mediterranea sul tema del burn out, dello stress lavorativo e familiare. Questa attività era già stata pensata in passato in alcuni specifici momenti di riorganizzazione interna per alcuni collaboratori che vivevano particolari momenti difficili ma, ora, è stata resa strutturale e copre tutta la popolazione. Nel caso, ad esempio, del crollo del ponte Morandi a Genova, pur non avendo personale coinvolto direttamente, tale servizio si è rivelato fondamentale per supportare questo momento di indubbia tragicità e difficoltà per tutti coloro che vivono in quel territorio.

Per ripercorrere il ruolo delle relazioni industriali si può affermare che viene data molta importanza all'applicazione di quanto viene previsto dalla contrattazione nazionale, sia in tema di formazione che in tema di flexible benefits. La contrattazione di secondo livello interviene, invece, in quegli ambiti che non vengono presi in considerazione dal CCNL, in particolare per quanto

riguarda la parte economica su cui l'azienda si è focalizzata anche nel corso dell'ultimo rinnovo. La contrattazione economica demandata alla contrattazione di secondo livello è però cambiata nel corso degli anni passando da una contrattazione economica pura ad una contrattazione economica che comprende anche altri elementi come ad esempio la possibilità di convertire in servizi di welfare parte del premio. In questo modo si cerca di trasmettere il messaggio che, attraverso la conversione del premio di risultato, è possibile valorizzare maggiormente una quota di esso. L'azienda crede molto in questa idea e per questo motivo ha anche deciso di destinare ai lavoratori una parte dei *saving* in capo all'azienda derivanti dalla conversione del premio, sotto forma di ulteriore valore da destinare ai servizi di welfare.

Funzione del welfare

Il Programma ABB Cares, così come l'introduzione dello smart working, è nato da uno studio fatto in ABB Italia nel 2014 sui temi dell'age management e delle generazioni al lavoro. Da allora l'azienda ha iniziato a studiare l'evoluzione dell'organizzazione e i bisogni dei collaboratori così da poter offrire le migliori soluzioni possibili.

Nell'accordo integrativo recentemente siglato si è individuato nel welfare l'elemento di novità. Nella scia delle novità introdotte dal CCNL Metalmeccanico, il welfare aziendale rappresenta sempre di più uno strumento in grado di soddisfare le esigenze di ogni persona che lavora in ABB. Il totale dei valori economici previsti nel prossimo triennio, insieme alle disponibilità previste dal CCNL, potrà soddisfare maggiormente i programmi di spesa delle persone nei diversi ambiti previsti dalla normativa fiscale. Tutto ciò sarà ancor più tangibile dal 2020, allorché sarà operativa la facoltà prevista di conversione del Premio di Risultato.

I tre principali obiettivi che guidano la creazione del piano di welfare oggi presente in azienda possono essere sintetizzati nella soddisfazione dei collaboratori, nell'aumento della produttività e nel miglioramento del clima aziendale. Altro obiettivo, raggiungibile principalmente grazie all'introduzione dello smart working, è la possibilità di contribuire alla creazione di un mondo più sostenibile anche attraverso la riduzione delle emissioni legate al *commuting* casa – lavoro.

5.4. La creazione di un Osservatorio Territoriale sul welfare aziendale in Provincia di Bergamo

Le interviste realizzate ai presidenti dei gruppi e alle venti aziende da essi segnalate messi a sistema con quanto emerso dallo studio della letteratura, sia qualitativa che quantitativa, hanno consentito di progettare l'Osservatorio Territoriale sul welfare aziendale di Confindustria Bergamo. In una prima fase l'Osservatorio è stato organizzato in tre diversi moduli e la raccolta delle informazioni è avvenuta, tramite somministrazione di un questionario, per mezzo dei funzionari di Confindustria Bergamo che assistono le aziende da un punto di vista sindacale.

Il primo modulo riguarda le informazioni anagrafiche dell'azienda. Il primo dato raccolto è relativo alla collocazione geografica dell'unità produttiva presso la quale è stata introdotto la misura di welfare. Per la classificazione di questa informazione si è utilizzata la suddivisione in zone omogenee realizzata dal Servizio Pianificazione Territoriale e Grandi Infrastrutture nel corso del 2016 secondo cui la Provincia di Bergamo è stata suddivisa in undici zone omogenee⁷⁶.

Per quanto riguarda la dimensione aziendale si è utilizzato come riferimento il numero di dipendenti occupati dall'azienda sul territorio di Bergamo secondo la seguente suddivisione:

- meno di 50 dipendenti;
- 50 – 100 dipendenti;
- 100 – 200 dipendenti;
- 200 – 500 dipendenti;
- 500 – 1.000 dipendenti;
- più di 1.000 dipendenti.

⁷⁶ La suddivisione è la seguente:

- 1- Area urbana
- 2- Laghi bergamaschi
- 3- Valle Seriana
- 4- Val di Scalve
- 5- Valle Brembana
- 6- Val Imagna
- 7- Isola
- 8- Hinterland sud
- 9- Pianura est
- 10- Pianura ovest
- 11- Seriatese - Grumellese

Ultimo elemento anagrafico considerato è stato il settore di appartenenza. La scelta delle variabili su cui focalizzare l'elaborazione dei dati dell'Osservatorio è derivata dalle evidenze risultanti dallo studio della letteratura, delle indagini e delle ricerche esistenti sul tema della diffusione delle misure di welfare [*supra*, Cap. II, § 2.6]. Tali variabili sono state considerate le più rilevanti e su di esse è stata effettuata l'elaborazione dei dati permettendo di svolgere una loro analisi aggregata sia per collocazione geografica che per settore di appartenenza, le due variabili che fungono da filo conduttore nel corso di tutto l'elaborato di tesi.

All'interno del secondo modulo sono state raccolte le informazioni concernenti la situazione delle aziende censite prima del 2016 e, quindi, prima sia della riforma normativa che ha contribuito a dare grosso slancio al welfare aziendale, sia dell'implementazione e diffusione delle Linee Guida di Confindustria Bergamo. In particolare, si è cercato di capire se tali aziende avessero già delle misure di welfare prima del 2016 o se il tema è iniziato ad entrare nelle logiche negoziali ed aziendali solamente successivamente a tale data. Nel caso in cui fossero già presenti delle misure si è indagato su quali fossero le modalità attraverso il quale sono state introdotte le misure presenti secondo la seguente suddivisione:

- accordo aziendale;
- regolamento aziendale;
- informalmente;
- accordo territoriale;
- welfarizzazione del premio di risultato;
- altro.

Si è cercato quindi di comprendere se prima del 2016 prevalessse il ricorso alla contrattazione oppure se, al contrario, le aziende prima della riforma normativa preferivano optare per il ricorso a soluzioni gestite informalmente o tramite il ricorso a regolamenti aziendali interni. Altra informazione rilevata è relativa alla tipologia di misura di welfare che è stata, eventualmente, introdotta in azienda. Con la finalità di rilevare unicamente le misure previste a livello aziendale, sono state prese in considerazione unicamente le misure aggiuntive rispetto a quelle eventualmente previste dal contratto di primo livello applicato. Per delineare e misure da prendere in considerazione si è fatto riferimento a quanto emerso dalle precedenti interviste le cui informazioni emerse sono state aggregate per gruppi omogenei come segue:

- congedi e permessi retribuiti;

- congedi e permessi non retribuiti;
- istruzione;
- formazione;
- famiglia;
- convenzioni;
- assistenza sanitaria;
- assistenza previdenziale;
- prestazioni di vitto;
- smart working;
- part – time;
- orari elastici;
- voucher;
- piattaforma welfare;
- altro.

Il terzo modulo ha consentito di prendere in considerazione tutte le misure di welfare introdotte successivamente al 2016 e, più in particolare le misure introdotte nel triennio che va dal secondo semestre del 2016 al primo semestre del 2019. La struttura del presente modulo ricalca quanto già previsto per il precedente modulo, ossia la rilevazione delle modalità attraverso il quale sono state introdotte le misure di welfare e la tipologia di misure di welfare aggiuntive rispetto a quelle eventualmente previste nel CCNL. A queste variabili è stata aggiunta un'ulteriore informazione. Considerando che il periodo di rilevazione è successivo alla pubblicazione delle Linee Guida di Confindustria Bergamo, sono state rilevate anche le informazioni relative alle problematiche che l'azienda vuole risolvere con l'introduzione del welfare aziendale. Grazie a questo ultimo modulo è stato possibile osservare quale sia l'impatto sia della normativa, in particolare sulle modalità di introduzione del welfare, sia delle Linee Guida con riferimento al più generale approccio utilizzato. Le problematiche prese in considerazione, così come era stato fatto nella fase preliminare del progetto con riferimento alle interviste strutturate realizzate con i responsabili del personale delle alcune aziende associate appositamente segnalate dai presidenti dei gruppi, sono state:

- alternanza di carichi/scarichi di lavoro;
- assenteismo elevato;
- carenza di competenza professionali;
- contenimento costo del lavoro;
- elevata presenza di lavoratori anziani;
- elevata presenza di lavoratori stranieri;

- elevato numero di infortuni;
- esigenze di fidelizzazione e retention dei lavoratori;
- incremento della collaborazione tra colleghi;
- elevato ricorso a congedi e permessi per esigenze familiari;
- altro.

L'Osservatorio così strutturato verrà aggiornato semestralmente dagli stessi funzionari dell'area lavoro e previdenza di Confindustria Bergamo. In una prima fase sono state censite le aziende che hanno sviluppato misure di welfare nel corso degli ultimi anni per poi procedere con degli aggiornamenti semestrali che consentano di monitorare in questo arco temporale l'evoluzione del fenomeno risultante dall'attività di consulenza e di supporto nelle trattative sindacali delle aziende associate del territorio bergamasco.

5.4.1. Prime evidenze dell'osservatorio Territoriale sul welfare aziendale in Provincia di Bergamo

All'interno del campione utilizzato dall'Osservatorio Territoriale sul welfare aziendale in Provincia di Bergamo rientrano le aziende che sono state supportate direttamente o indirettamente da Confindustria Bergamo. Durante questa attività di supporto, i funzionari dell'associazione, congiuntamente con le aziende, hanno provato a dare applicazione alle Linee Guida sul welfare aziendale. I dati che vengono forniti dall'Osservatorio possono quindi essere utilizzati per giudicare lo stato di applicazione delle Linee Guida e, più in generale, dell'approccio organizzativo che attraverso questa attività si è provato a dare alla tematica del welfare aziendale, per trarne nuove indicazioni per future modifiche e integrazioni nonché per valutare il livello di maturità dei diversi piani di welfare aziendale presenti oggi sul territorio orobico. La valutazione del livello di applicazione delle Linee Guida non è di semplice comprensione in quanto le scelte effettuate dalle aziende in merito all'implementazione di un piano di welfare, alla scelta della modalità di introduzione degli stessi e anche ai servizi offerti, sono influenzate da diverse variabili, interne ed esterne all'azienda stessa e, per questo motivo, risulta difficile distinguere il peso di ognuna di esse. Tuttavia, la principale finalità delle Linee Guida è quella di creare una cultura del welfare aziendale come leva organizzativa e non solo come leva per la riduzione del costo del lavoro, di promuovere l'utilizzo del welfare come strumento per provare a contrastare e ridurre le problematiche inerenti alla gestione del personale e, di conseguenza, di diffondere un approccio sempre più maturo al tema. La presenza di queste variabili, e il confronto con la situazione esistente prima della diffusione delle

Linee Guida, consentono di giudicare lo stato di maturità dei sistemi di welfare diffusi sviluppatasi sul territorio orobico e, di conseguenza, anche il livello di applicazione delle Linee Guida stesse.

Da un punto di vista della distribuzione territoriale è possibile osservare una corrispondenza rispetto al posizionamento delle imprese associate in ambito provinciale. Da questo elemento è possibile dedurre che l'interesse delle imprese sembra trasversale e non influenzato dalla vicinanza all'area urbana e che quindi la sensibilità sulla tematica appare quindi piuttosto diffusa. Anche i dati relativi alla dimensione aziendale e al settore di appartenenza tendono a corrispondere alla composizione della base associativa e quindi si può affermare che, se correttamente supportate, anche le PMI esprimono un alto livello di attenzione e interesse al welfare che, quindi, non sembra tessere un tema di esclusivo interesse delle medie/grandi imprese. Con riferimento al settore di appartenenza da un punto di vista quantitativo si può notare come le percentuali delle imprese coinvolte tendono a corrispondere alla composizione della base associativa (soprattutto metalmeccanico, chimico, gomma plastica e tessile); da un punto di vista qualitativo, ossia relativo all'analisi dei singoli istituti che sono stati introdotti, è possibile riscontrare, in particolare nei comparti metalmeccanico e chimico, una sostanziale incidenza dei rispettivi CCNL. Si può quindi affermare che se sotto il profilo quantitativo l'attenzione al welfare non sembra condizionata dalla tipologia di mercato/processo produttivo, sotto il profilo qualitativo sussiste tale relazione.

Da un punto di vista organizzativo, le linee guida suggeriscono di provare a finalizzare il welfare ad obiettivi specifici d'interesse aziendale. Attualmente, secondo i dati raccolti, a livello aggregato, prevalgono la fidelizzazione dei lavoratori (34,9%) e il contenimento del costo di lavoro (34,9%), sono poi presenti in misura complessivamente abbastanza significativa temi specifici quali l'incremento della collaborazione/partecipazione al lavoro ed il contenimento dell'assenteismo. Alla luce della situazione attuale, sembra prevedibile che, in prospettiva, si verifichi un affinamento delle tecniche gestionali comportante la più precisa identificazione di obiettivi specifici correlati a particolari esigenze aziendali.

Infine, il raffronto tra la situazione pregressa e le formule introdotte nei 30 mesi di applicazione delle linee guida (prima sperimentalmente nel comparto metalmeccanico, poi estese agli altri comparti) evidenzia la presenza di una misura abbastanza significativa di soluzioni di welfare anche prima del 2016 (37,8% delle imprese coinvolte), prevalentemente gestite con modalità informali.

Si riscontra poi un forte incremento degli interventi e, infatti, i 4/5 delle imprese che avevano sviluppato azioni di welfare hanno deciso di intensificarle. Tali interventi sono gestiti con approccio maggiormente strutturato in quanto nel triennio 2016/2018 prevalgono l'utilizzo della contrattazione aziendale, lo storno di quote di PDR e l'introduzione di regolamenti aziendali, mentre le gestioni informali si riducono fortemente. Crescono soprattutto l'utilizzo di piattaforme informatiche (dal 2% al 26,7% delle misure di welfare introdotte), il ricorso a buoni spesa e la concessione di agevolazioni concernenti orari e permessi/congedi, ossia le arie attinenti alle misure di conciliazione vita-lavoro. Non sembra crescere significativamente l'assistenza sanitaria e le forme di previdenza integrative, anche a causa della crescita dell'offerta gestita direttamente dai CCNL.

Settore metalmeccanico

Con specifico riferimento al settore metalmeccanico non si evidenziano particolari elementi di discordanza, rispetto ai dati osservati su tutto il territorio bergamasco, né con riferimento alla dimensione delle aziende che hanno introdotto misure di welfare, né rispetto alla collocazione territoriale in cui è inserita l'azienda stessa. L'unico elemento da sottolineare è la presenza di una percentuale superiore, rispetto agli altri settori, di imprese di grandi dimensioni (più di 1.000 dipendenti), dato che però è strettamente legato alla natura stessa del territorio bergamasco. Una prima considerazione che emerge per questo settore è, invece, la presenza, già prima del 2016, di una forte strutturazione delle misure introdotte. Infatti, a differenza degli altri settori in cui prima del 2016 il welfare veniva introdotto principalmente in via informale, nelle aziende metalmeccaniche si è optato, già da diversi anni, per l'introduzione di un piano di welfare strutturato e definito, chiaro sintomo di una forte consapevolezza nell'utilizzo e di una marcata conoscenza del potenziale di tale strumento.

La maggiore consapevolezza nell'utilizzo del welfare, emersa dall'analisi delle modalità di introduzione del welfare, viene confermata anche dai dati relativi alle misure introdotte. Il welfare, all'interno di questo settore, viene visto più che in altri settori come uno strumento di miglioramento della conciliazione tra la vita privata e quella lavorativa. Se si prendono in considerazione i congedi e i permessi, retribuiti o meno, si può osservare che tali misure sono presenti in più del 17% delle aziende censite.

Se, dunque, già prima del 2016 il settore metalmeccanico si era dimostrato maturo e pronto per affrontare al meglio il tema del welfare, nel corso dell'ultimo

triennio tale maturità ha avuto il suo pieno sviluppo in termini sia quantitativi che qualitativi. Da un punto di vista quantitativo, infatti, è possibile osservare che più dell'80% delle imprese metalmeccaniche censite hanno introdotto nuove misure di welfare nell'ultimo triennio mentre sotto l'aspetto qualitativo è possibile notare che tale settore sembra aver recepito positivamente le indicazioni fornite dalle Linee Guida, denotando un utilizzo molto consapevole degli strumenti di welfare. Seppur anche in questo caso la necessità di fidelizzazione e retention dei lavoratori e la volontà di contenere il costo del lavoro ricoprono un ruolo rilevante, un terzo delle imprese ha introdotto il welfare per risolvere reali problematiche che si è trovata ad affrontare come, ad esempio, la presenza di un elevato assenteismo, l'elevata presenza di lavoratori stranieri o l'elevato numero di infortuni. Il percorso di diffusione del welfare è abbastanza netto e regolare anche dopo il 2016. A seguito delle novità legislative introdotte dalla Legge di stabilità 2016, l'incremento della diffusione delle misure di welfare è stato sorretto da un lato alla firma di ulteriori accordi aziendali che trattano specificatamente il tema del welfare, dall'altro dall'introduzione della facoltà di welfarizzare il premio di risultato. Questo ultimo dato denota come il welfare aziendale, in questa nuova stagione di rinnovi contrattuali, sia entrato a pieno all'interno delle dinamiche aziendali diventando il protagonista di un numero sempre crescente di contratti e di premi di risultato.

Per l'analisi delle misure che sono state introdotte dopo il 2016, è necessario tenere in considerazione le misure che erano già presenti in azienda prima di tale data. Nell'ultimo triennio, seppure sia sensibilmente aumentato il ricorso alle piattaforme e ai voucher (dato che emerge anche a livello aggregato in tutti i settori), continua a rimanere alto il ricorso alle diverse misure legate alla conciliazione declinate, in questo caso, non solo alla concessione di ulteriori congedi e permessi, ma anche alla possibilità di utilizzare orari elastici, di ricorrere al part-time, allo smart working o, in generale, alle diverse forme di flessibilità organizzativa. Sia le modalità e le motivazioni con cui e per cui viene introdotto il welfare, sia i servizi che vengono effettivamente implementati, denotano quindi una significativa consapevolezza del settore metalmeccanico nell'utilizzo di questo strumento.

Settori chimico e gomma-plastica

Una prima indicazione che emerge dall'analisi dei dati riferiti ai settori chimico e gomma-plastica è la diffusione delle misure di welfare molto più accentuata nelle imprese medio-piccole, fino a 100 dipendenti, rispetto ad imprese di dimensioni maggiori. Questo dato, anche se certamente è influenzato dalla

dimensione che le aziende di questi settori hanno nell'intero territorio bergamasco, permette di delineare un primo elemento che caratterizza questi settori. L'elevata diffusione all'interno di imprese di piccola e media dimensione si ripercuote, inevitabilmente, anche sulle modalità con le quali sono state introdotte le misure di welfare prima del 2016. Le aziende, infatti, hanno fatto ricorso prevalente ad una modalità informale, tipica delle imprese di dimensioni inferiori che sono restie alla creazione di sistemi più strutturati.

La diffusione delle diverse misure di welfare prima del 2016 appare piuttosto variegata e risulta difficile trovare una tendenza comune tra le diverse imprese che sembrano essere interessate, in maniera quasi indistinta, a tutte le misure di welfare, con una lieve preferenza verso il part-time e gli orari elastici. Questa varietà, che se mal guidata può rischiare di divenire confusione, è indice di un approccio che, fino al 2016, era poco consapevole e poco strutturato in cui la principale variabile alla base dell'introduzione della singola misura di welfare era la sensibilità dell'impresa verso questi temi, rispecchiando un approccio quasi paternalistico al welfare. Tale approccio trova il suo habitat naturale all'interno delle imprese di piccole e medie dimensioni, che non a caso prevalgono nel campione qui analizzato, ed è tipico di un sistema ancora immaturo che non aveva colto a pieno il ruolo centrale che il welfare può assumere all'interno della nuova grande trasformazione del lavoro.

La situazione sopra descritta sta vivendo, però, un'inversione di tendenza. All'interno di questi settori, molto più che in altri, il welfare sta attraversando la sua prima fase di sviluppo consapevole a partire dal 2016. La quasi totalità delle imprese analizzate, infatti, ha introdotto delle misure di welfare a seguito della riforma normativa del 2016 e, anche le modalità con le quali sono state introdotte tali misure rispecchiano l'influenza del nuovo dettato normativo. Si è assistito ad un primo e fondamentale passaggio da welfare informale a forme di welfare più strutturato introdotto per mezzo di accordi aziendali dedicati o attraverso la welfarizzazione dei premi di risultato.

Anche l'analisi delle motivazioni che spingono le aziende a introdurre il welfare consente di collocare questi settori in una fase di prima di conoscenze e di maturazione di un approccio più consapevole. L'introduzione delle misure di welfare per motivazioni legate alla riduzione del costo ricopre, infatti, un ruolo ancora primario per più del 40% delle imprese ma, d'altro canto, una prima applicazione delle Linee Guida, sta consentendo l'affinamento delle tecniche e lo sviluppo di un approccio molto più consapevole e maturo. A lato del contenimento del costo del lavoro, si iniziano a collocare anche altre motivazioni

che sono centrali per le aziende quali, ad esempio, l'elevato assenteismo, la carenza di competenze professionali, l'elevato numero infortuni o l'elevata presenza di lavoratori anziani.

Le problematiche che le aziende di questi settori riscontrano e che intendono risolvere per mezzo del welfare trovano un'immediata risposta nelle misure che vengono introdotte. A fronte di un elevato assenteismo, infatti, vengono implementate misure di flessibilità, per rispondere alla carenza di competenze professionali si pone una particolare attenzione sulla formazione. Più diffuse rispetto alla media della provincia risultano essere anche l'assistenza previdenziale e quella sanitaria, introdotte in risposta all'elevata presenza di lavoratori anziani e al rilevante numero di infortuni. In questi settori il welfare risulta quindi essere una materia giovane e di recente introduzione e, forse grazie all'assenza di schemi pregressi, si sta verificando una maggiore attuazione delle Linee Guida. Le aziende si stanno avvicinando alla tematica con un approccio sempre più consapevole ed organizzato e ciò gli sta permettendo di superare la logica paternalistica che contraddistingueva questi contesti recuperando il gap esistente nei confronti di settori, come ad esempio il metalmeccanico, che vantano una maggiore esperienza a livello aziendale sul tema.

Altri settori

L'analisi aggregata degli "altri settori", con esclusione quindi dei settori metalmeccanico, chimico e gomma – plastica, per i quali si è registrato un numero superiore aziende che hanno introdotto misure di welfare, prende in considerazione una varietà di aziende e settori, con una prevalenza evidente del settore tessile. Con riferimento alla diffusione territoriale delle aziende si può notare un maggiore ricorso a questi strumenti da parte delle aziende dell'area urbana mentre per quanto riguarda la dimensione aziendale, è possibile osservare la totale assenza delle imprese di grandi dimensioni (più di 1.000 dipendenti), dato che però risulta essere in linea con la composizione della base associativa alla luce del fatto che le imprese di tali dimensioni appartengono solitamente al settore metalmeccanico che è escluso da questa specifica analisi.

In poco più del 30% delle aziende analizzate, già prima del 2016 erano presenti delle misure di welfare, introdotte principalmente attraverso modalità e strumenti informali, sintomo di un approccio che, negli anni passati, non era pienamente maturo e consapevole ma frutto di istanze individuali o della volontà del datore di lavoro. La diffusione delle misure di welfare in questi settori, dopo il 2016, è aumentata significativamente anche se con percentuali inferiori rispetto

agli altri settori. Con riferimento alle problematiche che l'azienda intende risolvere con l'introduzione del welfare è possibile notare che i dati osservati sono tendenzialmente in linea con i dati riscontrati a livello provinciale, in particolare per quanto riguarda il contenimento del costo del lavoro e la fidelizzazione dei lavoratori che prevalgono sulle altre motivazioni. La spinta motivazionale per l'introduzione del welfare non si esaurisce però solamente a queste problematiche ma ricomprende anche questioni più specifiche correlate a particolari esigenze aziendali come la necessità di gestire l'alternanza di carichi e scarichi di lavoro e il contrasto all'assenteismo. La consapevolezza nell'utilizzo degli strumenti sta quindi aumentando anche per questi settori e anche il ricorso a modalità e strumenti più strutturati, come lo sono i contratti aziendali, sono indice di questa maturità e fanno segnare il definitivo superamento dell'utilizzo di modalità principalmente informali.

Con riferimento alle misure introdotte dopo il 2016 non si segnalano significativi cambiamenti. Il ricorso al part-time e agli orari elastici si confermano gli strumenti introdotti con un'alta frequenza, a cui si affianca ora anche l'utilizzo dei voucher e il ricorso alle piattaforme. All'interno di questi settori sembrerebbe che le riforme normative e l'applicazione delle Linee Guida abbia avuto un impatto positivo non tanto sulla scelta dei servizi da erogare ai dipendenti che rimane sostanzialmente invariata, ma piuttosto sulle modalità e sulla consapevolezza con il quale questi strumenti vengono introdotti, consentendo di avviare, in questo modo, un nuovo approccio ai processi gestionali aziendali.

Concludendo, alla luce delle indicazioni fornite dalle aziende del territorio bergamasco coinvolte nelle diverse fasi del progetto realizzato e descritto all'interno del Capitolo V del presente elaborato, nonché dei primi risultati dell'Osservatorio Territoriale, emerge che l'attenzione verso il tema del welfare aziendale sia in costante crescita. Il welfare è ritenuto generalmente una leva strategica per la gestione delle risorse umane aziendali soprattutto in una fase di graduale ripresa produttiva e di cambiamento del mondo del lavoro che rende necessario un particolare coinvolgimento attivo del personale. L'attenzione rivolta al welfare aziendale si concilia il più delle volte con l'esigenza aziendale di stimolare la produttività del lavoro, individuale e collettiva, anche ricorrendo a forme di sostegno non strettamente economico. Questi segnali possono essere percepiti come forma di attenzione dell'impresa alle esigenze personali dei lavoratori. In questo modo il welfare si trasforma in uno strumento gestionale idoneo non solo a controllare il costo del lavoro (che pure risulta essere ancora il maggiore punto di attenzione), ma a favorire la retention del personale, incrementare i livelli prestazionali, introdurre forme di flessibilità oraria che

conciliando tempi di lavoro/di non lavoro agevolino il contenimento dell'assenteismo, consentire le più efficaci modalità di mantenimento in servizio del personale con elevata anzianità anagrafica e, più in generale, uno strumento per risolvere tutte quelle problematiche organizzative della gestione del personale di cui si è dato conto nel corso del Capitolo V. Proprio relativamente a questo ultimo aspetto emergono alcune criticità in quanto risulta ancora parziale la consapevolezza che le formule di ricorso al welfare aziendale possono essere articolate anche e soprattutto in riferimento a particolari problematiche organizzative aziendali e per stimolare miglioramenti di produttività che non siano solo indiretti ossia meramente consequenziali al generale incremento dell'impegno lavorativo individuale o collettivo. È necessario che le aziende facciano maggiore leva sulla predisposizione di proposte mirate di beni, servizi o trattamenti, funzionali all'ottimizzazione di specifiche soluzioni gestionali, idonee a concorrere direttamente al superamento di una o più criticità operative. Questo processo, inoltre, può essere favorito anche dalla disponibilità di aziende e controparte sindacale ad inserire queste tematiche nel confronto sindacale aziendale, quando questo è ritenuto utile od opportuno in relazione alle specifiche circostanze od ai particolari contenuti dell'intervento che si intende sviluppare. Tuttavia, occorre precisare che il confronto non è considerato come una modalità indispensabile per la declinazione operativa delle proposte aziendali in quanto in diverse occasioni si è ritenuto più efficace introdurre e gestire determinate misure di welfare per mezzo di intese individuali plurime o di regolamenti aziendali.

CAPITOLO VI CONCLUSIONI

Sommario: **6.1.** Verso un “welfare della persona” sempre più organizzativo?

6.1. Verso un “welfare della persona” sempre più organizzativo?

Le agevolazioni fiscali disposte dalla Legge n.208 del 28 dicembre 2015, n. 232 del 11 dicembre 2016 e n. 205 del 27 dicembre 2018, il riscontro di richieste incrementali di piani di welfare nelle azioni rivendicative sindacali, la progressiva contrazione del welfare pubblico, le novità introdotte sul tema da parte di alcuni contrattuali nazionali, i nuovi bisogni e le nuove esigenze dei lavoratori e, infine, la maggiore consapevolezza dell’importanza della motivazione del personale nei paradigmi organizzativi delineati da Industry 4.0, hanno introdotto stimoli convergenti e sinergici per la nascita di nuovi e moderni sistemi di welfare.

Anche i rinnovi dei contratti nazionali, in particolare dei due CCNL analizzati [*supra*, *Cap. IV § 4.1.1, 4.2.1*], risolvendo il rischio di sovrapposizione tra i livelli di confronto sindacale e di crescita incontrollata del costo del lavoro, hanno consentito lo sblocco dei budget aziendali per la negoziazione degli accordi integrativi. La peculiarità dei rinnovi dei contratti di categoria è stata il loro interessamento sia nei confronti di istituti contrattuali già propri del welfare nazionale, in particolare la previdenza complementare e l’assistenza sanitaria integrativa, sia di nuove aree che fino a quel momento avevano ricoperto un ruolo di secondo piano nella contrattazione nazionale, in particolare la formazione professionale dei lavoratori o l’erogazione di flexible benefits. Se da un lato, quindi, sono state ulteriormente rafforzate le due principali soluzioni di welfare, che però hanno assorbito e sostituito eventuali trattamenti integrativi aziendali o eventuali assicurazioni sanitarie aziendali, dall’altro alla contrattazione aziendale, come emerso sia dall’analisi della contrattazione di secondo livello [*supra*, *Cap. IV, § 4.1.2 e 4.2.2.*] che dall’analisi realizzata a livello territoriale [*supra*, *Cap. V, § 5.1. e 5.4*], è stato riservato un ruolo diverso e complementare, maggiormente orientato alla definizione di soluzioni differenziate idonee a stimolare, in specifici contesti, fidelizzazione e impegno dei lavoratori.

Emergono, quindi, due principali dimensioni che vengono assolve dai sistemi di welfare: la dimensione distributiva e concessiva e la dimensione produttiva e organizzativa.

Con riferimento alla prima dimensione, svolgono un ruolo centrale tutte le misure di welfare monitorate che sono state definite come “misure economiche” quali la conversione del premio di risultato, l’erogazione di buoni acquisto e flexible benefit o l’erogazione di voucher e buoni pasto. Questa dimensione riproduce le differenti attribuzioni, della contrattazione nazionale e aziendale, proprie del regime di assetti contrattuali attualmente vigente definito, da ultimo, dal c.d. Patto della Fabbrica firmato in data 9 febbraio 2018, il quale assegna alle stesse rispettivamente il compito di definire un sostegno economico basico e di stimolare la produttività aziendale. Tale ripartizione delle funzioni è stata ripresa anche nella costituzione dei sistemi di welfare dei settori analizzati, sia a livello nazionale che a livello aziendale che, infatti, come emerso nel presente elaborato [*supra*, Cap. IV, § 4.1.3. e 4.2.3.], risultano essere più moderni e in linea con la nuova idea di lavoro e di scambio lavoro contro retribuzione descritta all’interno della posizione del problema [*supra*, Cap. I, § 1.1] in quanto ricomprendono all’interno del rapporto di lavoro anche componenti diverse da quelle monetaria.

Relativamente alla dimensione produttiva e organizzativa, ha ricoperto un ruolo centrale la molteplice e disomogenea articolazione delle esigenze delle imprese e dei lavoratori rispetto alle quali possono essere strutturati i piani di welfare aziendale. A fronte di tale diversità, la creazione del piano di welfare non è riconducibile alle poche soluzioni standardizzate proprie del welfare nazionale, ma presuppone la disponibilità di un ampio novero di strumentazioni, solo in parte riconducibili alle categorie dei flexible benefit e degli oneri di utilità sociale di cui all’art. 51 commi 2 e 3 del TUIR. L’analisi della contrattazione collettiva aziendale condotta all’interno dell’elaborato, [*supra*, Cap. IV, § 4.1.2. e 4.2.2.] ha dato evidenza del fatto che assumono una rilevanza sempre più centrale anche tutti gli istituti contrattuali che, seppure non connotati da agevolazioni fiscali e contributive, favoriscono la conciliazione dei tempi di lavoro e di non lavoro (orari elastici, part time, riposi compensativi, programmazione individuale di ferie e riduzioni di orario etc.), l’accrescimento culturale e professionale (permessi per l’esercizio del diritto allo studio, interventi di formazione continua e permanente supportati da fondi interprofessionali etc.), la tutela del benessere psico-fisico (organizzazione diretta di attività sportive e di socializzazione, disponibilità di ambienti aziendali per pratiche ludico-ricreative etc.). Inoltre, in diversi casi, queste misure sono a costo zero e consentono di liberare maggiori risorse per le

misure afferenti alla dimensione distributiva e concessiva creando un significativo livello di integrazione tra le due dimensioni descritte. Attraverso la creazione di tali piani, il sistema di welfare creatosi ha consentito di dare una prima risposta alle richieste sia del mercato del lavoro che dei lavoratori stessi. Tuttavia, bisogna rilevare che la creazione di un adeguato sistema di welfare rappresenta anche una vera e propria politica industriale e organizzativa dell'azienda finalizzata alla risoluzione o attenuazione di problematiche individuali o collettive, all'aumento della performance individuale e collettiva, all'aumento della retention e alle altre motivazioni di cui si è dato conto nel corso dell'elaborato [*supra*, *Cap. II*, § 2.6.2 e 2.6.3 e *Cap. III*, § 3.3.1] che, se condivise e sviluppate a livello territoriale possono essere in grado di creare un reale valore aggiunto per il territorio e per le aziende che ve ne fanno parte [*supra*, *Cap. V*, § 5.4.1.].

Le due dimensioni trovano un riscontro anche negli interventi normativi, nel primo caso grazie all'introduzione della possibilità di convertire il premo di risultato, nel secondo caso grazie allo sgravio contributivo introdotto dal Ministero del Lavoro e al bando “#Conciliamo” del dipartimento per le politiche della famiglia i quali prendono in considerazione e provano a stimolare il ricorso anche a misure di welfare di carattere più organizzativo.

La compresenza di esigenze ben definite e note, sia da parte delle aziende che dei lavoratori, nonché le note istanze di cambiamento fornite da Industria 4.0 hanno fatto in modo che i sistemi di welfare sviluppatosi negli ultimi anni abbiano obiettivi e finalità sempre più chiari e definiti. È questo un ulteriore risultato emerso all'interno della ricerca. Sono sempre meno frequenti piani di welfare con misure “a cascata”, con misure scelte a priori dalle aziende e introdotte, con un approccio fortemente paternalistico, unicamente per ragioni generiche e consequenziali al generico maggiore impegno lavorativo, mentre, al contrario, risultano essere in forte crescita i piani di welfare che, facendo propria l'attribuzione dei ruoli propria del regime di assetti contrattuali attualmente vigente, si focalizza su specifiche istanze attraverso interventi mirati volti a soddisfare specifiche esigenze dei lavoratori e attenuare le problematiche organizzative dell'azienda.

Rientrano in questa ultima fattispecie descritta, ad esempio, gli interventi inerenti alla formazione dei lavoratori. Le analisi condotte [*supra*, *Cap. IV e V*] fanno emergere che questo tema ricopre un ruolo di centrale importanza sia a livello nazionale che a livello aziendale, seppure con modalità e strumenti diversi in base al settore di appartenenza o al livello della contrattazione. Il tema della formazione è centrale in quanto è strettamente correlato al tema della

professionalità dei lavoratori e consente di dare una risposta concreta ai cambiamenti dei sistemi organizzativi che si stanno verificando a fronte della digitalizzazione e alla conseguente “*professionalizzazione di tutti*”⁷⁷. Il più delle volte, però, la formazione introdotta dalla contrattazione, sia nazionale che aziendale, è rivolta unicamente ai lavoratori a tempo indeterminato. Questo dettaglio, di non poco conto, costituisce un ulteriore risultato della ricerca in quanto porta con sé una criticità ben più ampia che non è relativa al solo tema della formazione ma si estende anche alle altre misure facenti parte dei piani di welfare. Tale criticità è legata al fatto che le misure e i sistemi di welfare analizzati sono ancora plasmati su un’idea di “rapporto di lavoro standard”, subordinata e a tempo indeterminato⁷⁸.

Se da un lato per la costruzione dei piani di welfare si denota ancora una certa resistenza e un certo ancoramento alla figura del rapporto con durata indeterminata, dall’altro i sistemi di welfare hanno fatto notevoli e importanti passi in avanti sul tema della subordinazione.

Il nuovo ruolo della professionalità, la trasformazione degli assetti organizzativi dell’impresa, il coinvolgimento della persona nello svolgimento della propria attività lavorativa e la sua responsabilizzazione verso i risultati fanno sviluppare un nuovo concetto di lavoro che vive una contaminazione fra i vincoli di un lavoro subordinato e gli spazi di libertà di un lavoro autonomo. Come conseguenza alla creazione di questo spazio di “*autonomia nella subordinazione*”⁷⁹ e della maggiore importanza delle performance individuali⁸⁰ sono stati già evidenziati i rischi di un cambio nell’approccio della gestione del personale da una dimensione collettiva ad una dimensione individuale e della creazione di una dicotomia tra la contrattazione collettiva e quella individuale [*supra*, Cap. I, § 1.2]. Relativamente a questo aspetto, una delle domande di ricerca poste a fondamento del presente elaborato era quella di comprendere se le relazioni industriali e i sistemi di welfare da essi derivanti fossero in grado di ricomporre tale dicotomia e di creare un sistema collettivo ma modellabile sulle

⁷⁷ F. BUTERA, *Bruno Trentin e l’utopia di un nuovo modello di lavoro basato su conoscenza e libertà: eredità e attualità*, Iride, n. XXXI, n.85, settembre-dicembre 2018

⁷⁸ Si veda, per un maggiore dettaglio, L. VOZELLA, *Lavoro di breve durata e accesso alle misure di welfare contrattuale*, in V. FERRO, M. MENEGOTTO, F. SEGHEZZI (a cura di) *Il lavoro temporaneo tra contratti a termine e somministrazione Prima analisi in vista del c.d. decreto dignità*, ADAPT LABOUR STUDIES e-Book series n. 72, 2018

⁷⁹ A. SUPLOT, *Lavoro subordinato e lavoro autonomo*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2000, 2, 223

⁸⁰ T. KOCHAN, *The Transformation of Industrial Relations and the Personnel Function*, Working Paper, A. Sloan School of Management, 1982, p.32

esigenze del singolo individuo creando una “*miscela collettivo-individuale del tutto inedita*”⁸¹ capace di rispondere al meglio alla nuova trasformazione del lavoro. Senza la pretesa di dare un riscontro esaustivo e definitivo, ad esito della ricerca condotta, si ipotizza la possibilità di dare una risposta positiva a tale domanda.

Le ragioni che hanno condotto a fornire una simile risposta risiedono nella capacità delle relazioni industriali di individualizzare il sistema di welfare collettivo. Le analisi condotte hanno fatto emergere la presenza di uno schema alquanto integrato in cui la contrattazione collettiva definisce uno schema di base costituito da linee guida o da standard minimi da rispettare [*supra*, *Cap. IV*, § 4.1.1 e 4.2.1.] all’interno del quale le aziende possono muoversi operando delle scelte mirate [*supra*, *Cap. IV*, § 4.1.2 e 4.2.2.]. Allo stesso modo, dalle analisi condotte è emerso che la contrattazione aziendale definisce uno schema all’interno del quale i lavoratori possono operare delle scelte individuali attraverso la possibilità di convertire o meno il premio o attraverso la scelta dei servizi inseriti nella piattaforma che, infatti, in alcuni settori, come quello metalmeccanico, anche grazie alla spinta fornita dalla contrattazione nazionale, sta diventando una delle modalità attraverso cui erogare le somme di welfare messe a disposizione dei dipendenti [*supra*, *Cap. IV*, § 4.1.3.]. All’interno di questo schema la dimensione individuale ricopre un ruolo predominante. In questo modo, la dimensione individuale del welfare in azienda fa venire meno la creazione di sistemi di welfare standardizzati, abilitando la creazione di sistemi di welfare personalizzati in base alle specifiche esigenze di lavoratori e aziende. La singola azienda ha gli strumenti necessari per creare il piano di welfare più idoneo al perseguimento della propria politica industriale e organizzativa e i lavoratori sono abilitati, nei limiti consentiti dalla normativa e previsioni contrattuali, a modellare le componenti che rientrano nel nuovo scambio che non è più costituito unicamente dalla sola componente monetaria ma si è arricchito anche di altre variabili quali la formazione, una maggiore conciliazione, l’erogazione di servizi con finalità sociali [*supra*, *Cap. IV*, § 4.1.2 e 4.2.2.]. In questo passaggio hanno svolto un ruolo centrale la modifica normativa nonché l’indirizzo preso dalla contrattazione nazionale. Per quanto riguarda il dato normativo, inserendo la possibilità di convertire il premio di risultato in servizi di welfare ha consentito di unire la componente monetaria ed economica del premio con quella sociale del welfare lasciando, inoltre, la possibilità al singolo lavoratore di operare la scelta e abilitandolo a modellare parte della propria retribuzione. Il rinnovo del CCNL

⁸¹ M.C. AMBRA, M. CARRIERI, *La crescente interdipendenza tra contrattazione e welfare*, in *Sviluppo & Organizzazione*, Ottobre/Novembre 2017, p. 64

Metalmecchanici, invece, spostando il baricentro dal classico punto di vista salariale a quello del welfare e della formazione, ha avuto il pregio di arricchire ulteriormente la retribuzione di elementi che in precedenza erano esterni allo scambio contrattuale, sia collettivo che individuale.

Al termine delle analisi condotte nel corso dell'elaborato, si può quindi affermare che, in risposta ai cambiamenti nell'idea di lavoro e di subordinazione, anche i sistemi di welfare si stanno adeguando a questa nuova dinamica con il pregio di trasformare la dicotomia tra la contrattazione collettiva e quella individuale in una integrazione delle due dimensioni. La contrattazione collettiva, infatti, lascia spazio alle scelte individuali del lavoratore, scelte che sono uno vero e proprio strumento necessario per la creazione del piano di welfare individuale.

Ultimo, ma non per importanza, è il ruolo ricoperto dal territorio in questi processi. Nel caso studio di Bergamo preso in considerazione, l'obiettivo non era solamente quello di offrire un servizio alle imprese, bensì quello di vedere il territorio come *“un ambiente complesso e ricco di interrelazioni che favorisce la creazione di nuove idee e nuovi modi di fare impresa”*⁸². Questa visione ha fatto da sfondo a tutte le attività svolte sul territorio e riportate all'interno del Capitolo V e sta consentendo di creare un approccio al welfare da parte del territorio più maturo e consapevole. Durante l'attività svolta, Confindustria ha voluto svolgere il ruolo di catalizzatore per la creazione di una nuova cultura del welfare creando occasioni di confronto e di relazione tra diversi soggetti facenti parte del territorio. In questa ottica vanno lette le oltre 30 interviste realizzate, i diversi incontri organizzati sul territorio nonché il diretto coinvolgimento di oltre 130 imprese. In particolare, la prima fase del progetto [*supra*, Cap. V, § 5.1.], durante la quale sono state realizzate le interviste, ha rappresentato un importante momento di condivisione di idee, di approcci e di visioni sul tema del welfare che hanno consentito, una volta messi a sistema, di sviluppare l'approccio organizzativo e gestione su cui si fondano le Linee Guida. Tale approccio, che quindi si può considerare frutto delle relazioni, ha quindi consentito di sviluppare un nuovo modo di fare welfare, utile anche per le imprese di dimensioni ridotte e per i settori che inizialmente erano meno sensibili al tema che in autonomia difficilmente sarebbero stati in grado di sviluppare un simile approccio ma che, invece, hanno tratto i maggiori benefici dall'attività svolta [*supra*, Cap. V, § 5.4.1.]. Questa attività può quindi essere considerata come un primo passo per la creazione di un sistema di tutela, di un nuovo modo di fare impresa e di sviluppo di nuove professionalità che non appartengono solo alla singola azienda ma che

⁸² E. MORETTI, *La Nuova geografia del lavoro*, Mondadori, 2013, p. 22

sono condivise e che consentono di trarre benefici a tutto il territorio di riferimento.

In questo contesto, i recenti interventi della contrattazione nazionale che hanno consentito di definire standard minimi o hanno impostato delle Linee Guida da seguire e applicare, nonché i risultati forniti sul territorio di Bergamo dall'Osservatorio Territoriale che vede una maggiore applicazione delle Linee Guida tra i settori meno maturi e tra le aziende di minori dimensioni sono certamente un dato positivo che, seppure non consentono di creare un vero e proprio "*welfare della persona*"⁸³, hanno consentito di fare i primi passi in avanti nella direzione di creare un "*nuovo patto di fiducia tra l'azienda e la persona*"⁸⁴ che, allargando lo sguardo ad una visione di sistema, consente di individuare "*risposte strutturali e durature ai nuovi bisogni di protezione sociale in un mercato del lavoro profondamente mutato*"⁸⁵ muovendosi verso un ripensamento del modello di protezione sociale che, in prospettiva, potrà prescindere dalla singola azienda, dal settore o dal distretto in cui si è inseriti, a vantaggio di una tutela della persona, estesa a livello territoriale, e maggiormente pronta a rispondere alle esigenze dei mercati transizionali del lavoro.

⁸³ ADAPT-ASSOCIAZIONE AMICI MARCO BIAGI, *Libro bianco per un welfare della persona al tempo della Quarta rivoluzione industriale e della crisi del ceto medio*, 19 marzo 2017, <https://moodle.adaptland.it/mod/resource/view.php?id=20749>

⁸⁴ F. MAINO, *Sfide e nuove opportunità per il welfare aziendale tra dimensione organizzativa e cura della persona*, in F. MAINO (a cura di), *Welfare aziendale tra dimensione organizzativa e cura della persona*, in *I quaderni di Sviluppo&Organizzazione*, n. 23, Milano, ESTE, 2017, p. 15

⁸⁵ ADAPT – UBI WELFARE, *Welfare for People. Secondo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2019, p. 39

Bibliografia

AA. VV., *Green Paper. Re-imagining Work 4.0*, Federal Ministry of Labour and Social Affairs, 2015.

AA.VV., *Villaggi operai in Italia: la Val Padana e Crespi d'Adda*, Einaudi, Milano, 1981

ADAPT – UBI WELFARE, *Welfare for People. Primo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2018

ADAPT – UBI WELFARE, *Welfare for People. Secondo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2019

ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2012-2014), I Rapporto*, ADAPT University Press, 2015

ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2015), II Rapporto*, ADAPT University Press, 2016

ADAPT-ASSOCIAZIONE AMICI MARCO BIAGI, *Libro bianco per un welfare della persona al tempo della Quarta rivoluzione industriale e della crisi del ceto medio*, 19 marzo 2017

AGOSTINI C., ASCOLI U., *Il welfare occupazionale: un'occasione per la ricalibratura?* in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2014, n. 2, pp. 263-279

ALACEVICH F.M., *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

ALBER J., *Continuities and Change in the Idea of Welfare State*, in *Politics and Society*, 16/4, 1988

ALESSI C., *Professionalità e contratto di lavoro*, Giuffrè, Milano, 2004, pp. 95-96

AMBRA M.C., CARRIERI M., *La crescente interdipendenza tra contrattazione e welfare*, in *Sviluppo & Organizzazione*, Ottobre/Novembre 2017

ARLETTI L., *Dal welfare aziendale al welfare territoriale. Fare rete tra imprese per un nuovo modello di welfare*, Working Paper - 2WEL Gli annali -

BIBLIOGRAFIA

Percorsi di Secondo Welfare - Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, 2018, n. 2

ARLOTTI M., *Tra Scilla e Cariddi. Le sfide del welfare occupazionale per la contrattazione collettiva*, in *Politiche Sociali*, 2018, n. 3, pp. 443-448

ARTONI R., *Stato Sociale*, Alfabeto Treccani, Treccani, 2014, Versione Kindle

ASCOLI U., MIRABILE M.L, PAVOLINI E., *Dal welfare di cittadinanza al welfare nel lavoro? Contrattazione collettiva e iniziativa d'impresa in Italia*, in *la Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 53-76

ATKINSON R., GOTTLIEB P., *The Metropolitan New Economy Index*, 2001

BAIRATI P., *Sul filo di lana. Cinque generazioni di imprenditori: i Marzotto*, il Mulino, Bologna, 1986

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

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

BENENATI E., *Cento anni di paternalismo aziendale*, in MUSSO S. (a cura di), *Tra fabbrica e società. Mondi operai nell'Italia del Novecento*, Feltrinelli, Milano, 1999, pp. 43-82

BIAGI M., *Cambiare le relazioni industriali. Considerazioni a margine del Rapporto del Gruppo di Alto Livello sulle relazioni industriali e il cambiamento nella Unione Europea*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2002

BIAGI M., *Il futuro del contratto individuale di lavoro in Italia*, in *Lavoro e diritto*, vol. 10, n.2, 1996, p. 305

BONOMI A., *Capitalismo di territorio e forme della rappresentanza*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2006, n. 1, pp. 13-22

BRIGGS A., *The Welfare State in historical perspective*, Archives Européennes des Sociologie, 1961, vol. 2, n. 2, pp. 221 - 258

BUTERA F., *Bruno Trentin e l'utopia di un nuovo modello di lavoro basato su conoscenza e libertà: eredità e attualità*, Iride, n. XXXI, n.85, settembre-dicembre 2018

BUTERA F., *Costi e benefici della partecipazione delle imprese ai progetti ITS*, Working paper n. 05/2017, Assolombarda

CARCANO M., VARESI P.A., FERRARI R., CARMIGNANI A., *Welfare aziendale*, Inserto di *Diritto & Pratica del Lavoro*, 2018, n. 27

CARNAZZA P., PASETTO A., *Le strategie di welfare aziendale: esperienze passate e tendenze recenti*, in *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, Il Mulino, Bologna, 2015, n. 1, pp. 117 - 142

CARUSO B., «*The Bright Side of the Moon*»: *politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2016, n. 2, pp. 177 - 207

CARUSO B., *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?*, in *Rivista Italiana di diritto del lavoro*, Giuffrè, Milano, 2018, n. 1, pp. 369-388

CASANO L., *La riforma del mercato del lavoro nel contesto della "nuova geografia del lavoro"*, WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT, 2017, n. 338

CASTRONOVO V., *Storia economica d'Italia. Dall'Ottocento ai giorni nostri*, Einaudi, Torino, 2006

CGIL, CISL, UIL, *Un moderno sistema di relazioni industriali - Per uno sviluppo economico fondato sull'innovazione e la qualità del lavoro*, 14 Gennaio 2016

CIARINI A., S. LUCCARINI, *Il welfare aziendale in Italia* in *Sociologia del Lavoro*, 2015, n. 139, pp. 43-56

CIPRIANI A., GRAMOLATI A., MARI G. (a cura di), *Il lavoro 4.0. La Quarta Rivoluzione industriali e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, Firenze, 2018

COLOMBO P., *Stato*, in "*Politica. Dizionario*", ORNAGHI L. (a cura di), Jaca Book, Milano 1993

COLOMBO S., *Il ruolo delle organizzazioni sindacali nelle scelte di welfare aziendali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 115-128

CONFINDUSTRIA, CGIL, CISL, UIL, *Contenuti e indirizzi delle relazioni industriali e della contrattazione collettiva di Confindustria e Cgil, Cisl, Uil*, 9 marzo 2018

CROCE G., *Il “welfare bilaterale” e i suoi effetti sull’occupazione*, in *Quaderni di economia del lavoro*, 2015, n. 103, pp. 223 - 244

DEL PUNTA R., CARUSO B., *Il diritto del lavoro e l’autonomia perduta*, in *Lavoro e Diritto*, 2016, n. 4, pp. 645-678

DEL PUNTA R., *Un diritto per il lavoro 4.0*, in CIPRIANI A., GRAMOLATI A., MARI G. (a cura di), *Il lavoro 4.0. La Quarta Rivoluzione industriali e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, Firenze, 2018.

DONATI P., *Sussidiarietà e nuovo welfare: oltre la concezione hobbesiana del benessere*, in VITTADINI G. (a cura di), *Che cosa è la sussidiarietà. Un altro nome della libertà*, Guerini e Associati, Milano, 2007, pp. 31-35

FARNSWORTH 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, p. 438

FERRARI F., *Welfare aziendale e prestazioni lavorative individuali: quale relazione attesa?*, in *Personale e Lavoro dell’ISPER*, 2018, anno LIV, n. 2, pp. 4-7

FERRERA M., *Introduzione*, in MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, 2015, pp. 7-11

FERRERA M., *Secondo welfare: perché? Una introduzione*, in MAINO F., FERRERA M., a cura di, *Primo rapporto del secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, 2015, pp. 7-16

FUMAGALLI C., *L’importanza delle microimprese e la creazione di forme di metaorganizzazione*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2006, n. 1, pp. 67-77

GABRIELLI G., *Politiche partecipative e remunerazione*, in CARCANO M., FERRARI R., VOLPE V.M. (a cura di), *La partecipazione dei lavoratori alla gestione dell’impresa. Un progetto possibile*, Guerini Next, 2017, p. 311-328

GALLINO L., *L'impresa responsabile: un'intervista su Adriano Olivetti*, Edizioni di Comunità, Torino, 2001

GOODIN R., M. REIN, *Regime on pillars: Alternative welfare state logics and dynamics*, in *Public Administration*, 2001, vol. 79, n. 4, pp. 769–801

GORI C., *L'alternativa al pubblico? Le forme organizzate di finanziamento privato*, Franco Angeli Editore, Milano, 2012

GRANDI D., *Le origini del welfare aziendale: dalle colonie operaie ai fringe benefits*, in MASSAGLI E. (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa. Un'indagine ricostruttiva*, ADAPT University Press, 2014, p. 7-12

ISCERI M., *Economia civile, contrattazione e welfare*, in *Sindacalismo – Comprendere la contrattazione*, 2015, n. 32, p. 79-88

KOCHAN T., *The Transformation of Industrial Relations and the Personnel Function*, Working Paper, A. Sloan School of Management, 1982, p.32

LEONARDI S., ARLOTTI M., *Welfare contrattuale e bilateralismo*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, Roma, pp. 77-114

LI VIGNI B., *Enrico Mattei. L'uomo del futuro che inventò la rinascita italiana*, Editori Riuniti University Press, Roma, 2014

LIPPARINI A., *La gestione strategica del capitale intellettuale e del capitale relazionale*, Il Mulino, 2002

LOY G., *Professionalità e rapporto di lavoro*, in NAPOLI M. (a cura di), *La professionalità*, Ricerche Vita e Pensiero, Milano, pp. 3-53

MACCHIONI E., *Welfare aziendale, buone pratiche di conciliazione famiglia-lavoro*, Osservatorio Nazionale sulla Famiglia, 2012

MAGNANI M., *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato del lavoro*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, n. 101, 2004, n. 1, pp. 165-200

MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, 2013

MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, 2015

MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Terzo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, 2017

MAINO F., *Il Welfare aziendale: opportunità di sviluppo e criticità*, in *Rivista bimestrale di cultura e di politica*, 2018, n. 4, pp. 579-587

MAINO F., *Introduzione. Sfide e nuove opportunità per il benessere in azienda: quale spazio per lo smart working?*, in *“Quaderni FMV”*, 2018, n. 2, pp. 7-17

MAINO F., MALLONE G., *Secondo welfare e imprese: nesso e prospettive*, in *la Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 195-212

MAINO F., MALLONE G., *Welfare aziendale, contrattuale e territoriale: trasformazione in atto e prospettive di sviluppo*, in TREU T. (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, Milano, 2016, pp. 73-112

MAINO F., RIZZA R., *Le piccole e medie imprese incontrano il welfare: nuove opportunità di tutela dei lavoratori e di crescita per l'azienda e il territorio?*, in *Stato e Mercato*, 2018, n. 113, pp. 197 - 224

MAINO F., *Sfide e nuove opportunità per il welfare aziendale tra dimensione organizzativa e cura della persona*, in MAINO F. (a cura di), *Welfare aziendale tra dimensione organizzativa e cura della persona*, in *I quaderni di Sviluppo&Organizzazione*, ESTE, 2017, n. 23, pp. 13-24.

MAINO F., *Tra nuovi bisogni e vincoli di bilancio: protagonisti, risorse, innovazione sociale*, in FERRERA M., MAINO F. (a cura di), *Primo rapporto del secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, 2013, pp. 17 - 48

MARSHALL T.H., *Cittadinanza e classe sociale*, UTET, Torino, 1976

MASSAGLI E. (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa. Un'indagine ricostruttiva*, ADAPT University Press, 2014

MASSAGLI E., *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, in TIRABOSCHI M. (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Giuffrè, Milano, 2016, p. 598-612

MASSAGLI E., SPATTINI S., *Cosa intendiamo quando parliamo di welfare aziendale? un tentativo di mappatura di n concetto abusato*, in *Bollettino ADAPT*, 23 gennaio 2017, n.3

MASSAGLI E., SPATTINI S., TIRABOSCHI M., *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, ADAPT University Press, 2018, pp. 167 e ss.

MATTEI A., *Welfare, contrattazione e scambio: regole e prassi*, in *Diritti lavori e mercati*, in *Editoriale Scientifica*, Napoli, 2018, n. 1, pp. 59-87

MERLI BRANDINI P., *Per una storia delle relazioni industriali e di lavoro in Italia: dal totalitarismo alla democrazia*, in CARAGNANO R., MASSAGLI E. (a cura di), *Regole, conflitto e partecipazione. Letture di diritto delle relazioni industriali*, Giuffrè, Milano, 2013, pp. 97-117

MORETTI E., *La Nuova geografia del lavoro*, Mondadori, 2013

MUNNO A. R., *Il welfare contrattuale: un nuovo orizzonte strategico*, in TREU T. (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, Milano, 2016, p. 145

MUSELLA M., SANTORO M., *L'economia sociale nell'era della solidarietà orizzontale*, Giappichelli, Torino, 2012

NATALI D., PAVOLINI E., *Comparing (Voluntary) Occupational Welfare in the EU: Evidence from an international research study*, OSE Research Paper, novembre 2014, n. 16

NICCOLAI A., *Orario di lavoro e resto della vita*, in *Lavoro e Diritto*, 2009, n. 2, pp. 243-254

PAVOLINI E., ASCOLI U., MIRABILE M.L., *Gli ambivalenti processi di trasformazione del welfare in Italia fra Stato, imprese e sindacato* in PAVOLINI E., ASCOLI U., MIRABILE M.L. (a cura di), *Tempi Moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2013

PAVOLINI E., CARRERA F., ROMANIELLO L., *Welfare aziendale e «nuovi rischi sociali»*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3 pp. 145-171.

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*, Este, 2014, n. 20, pp. 18-27

PESENTI L., *La territorializzazione del welfare: spunti di riflessione*, in CESAREO V. (a cura di), *Welfare Responsabile*, 2017, Ed. Vita e Pensiero, Milano, pp. 201-224

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, pp. 133-142

PIRAS E.M., ROSSI P., MIELE F., *La promozione della salute come forma di welfare aziendale: la co-costruzione di un'iniziativa di WHP tra prevenzione primaria e processi di simbolizzazione*, in *Sociologia del lavoro*, 2018, n. 150, pp. 202-217

PONZELLINI A.M., RIVA E., SCIPPA E., *Il welfare aziendale: evidenze dalla contrattazione*, in *Quaderni Rassegna Sindacale*, 2015, n. 2, p. 145-166

PROSPERETTI G., *Categorie giuridiche, lavoro, welfare: l'evoluzione degli istituti giuridici*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, 2017, n. 2

RICCIO A., *Il potere di scelta del datore di lavoro*, Aracne, Roma, 2018

RULLANI E., *Indagine nazionale sui fabbisogni formativi nell'artigianato 2000-2002*, in *Ebna*, dattiloscritto, 2003

SEGHEZZI F., *L'uomo fordista tra economia e società. Appunti per una rilettura eretica di Gramsci*, Working Paper ADAPT, 2015, n. 169

SEGHEZZI F., *La nuova grande trasformazione. Lavoro e persona nella quarta rivoluzione industriale*, ADAPT University Press, 2017

SENATORI I., *Il ruolo della contrattazione collettiva nella promozione del welfare aziendale*, in *QFMB Sezione Saggi*, N. 2/2012

SINFIELD A., *Analysis in the social division of welfare*, in *Journal of Social Policy*, 1978, vol. 7, n. 2, pp. 129-156

SKIDELSKY D., *Keynes's Middle Way*, in *Reading in International Political Economy*, ed. David Balaam and Micheal Veseth, 1996

SQUEGLIA M., *L'evoluzione del "nuovo" welfare aziendale tra valutazione oggettiva dei bisogni, regime fiscale incentivante e contribuzione previdenziale*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2017, n. 1, p. 103-132

BIBLIOGRAFIA

SQUEGLIA M., *La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri d'indagine, prospettive di sviluppo*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2018, n. 4, pp. 805-833

SUPIOT A., *Lavoro subordinato e lavoro autonomo*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2000, 2, pp. 217-239

TAYLOR-GOOPY P. (a cura di), *New Risks, New Welfare. The Transformation of the European Welfare State*, Oxford University Press, Oxford

TEUBNER G., «*Legal irritans*»: *come l'unificazione giuridica dà luogo a nuove divergenze*, in *Ars Interpretandi*, Carocci, Roma, 2006

TITMUS R., *Essay on the Welfare State*, Allen and Unwin, Londra, 1958

TITMUS R., *Social Policy. An introduction*, Allen & Unwin, London, 1974

TOMASSETTI P., *Contrattazione collettiva, differenziali retributive e disuguaglianze sociali*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2017, 2, pp. 457-485

TOMASSETTI P., *Il lavoro autonomo tra legge e contrattazione collettiva*, in *Variazioni su temi di Diritto del Lavoro*, 2018, n. 3, pp. 717-770

TRENTIN B., *Il lavoro e la conoscenza*, Lectio Doctoralis, Università Cà Foscari di Venezia, 13 settembre 2002

TREU T. (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, Milano, 2016

TREU T., *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti*, in TREU T. (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, Milano, 2016, pp. 3-34

TREU T., *Introduzione Welfare aziendale*, WP CSDLE “Massimo D’Antona”. IT, 2016, n. 297

TREU T., *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, IPSOA, Milano, 2013

TULLINI P. (a cura di), *Web e lavoro. Profili evolutivi e di tutela*, Giappichelli, Torino, 2017

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

BIBLIOGRAFIA

VITTADINI G, *Introduzione*, in VITTADINI G. (a cura di), *Liberi di scegliere. Dal welfare state alla welfare society*, Etas, 2012

VOZELLA L. (a cura di), *Lavoro di breve durata e accesso alle misure di welfare contrattuale*, in FERRO V., MENEGOTTO M., SEGHEZZI F. (a cura di) *Il lavoro temporaneo tra contratti a termine e somministrazione Prima analisi in vista del c.d. decreto dignità*, ADAPT LABOUR STUDIES e-Book series n. 72, 2018, pp. 169-193

VOZELLA L., *Welfare aziendale: una “novità” vecchia di 30 anni*, in *Bollettino ADAPT*, 27 marzo 2017, n. 12

ZAMAGNI S., *Dal welfare della delega al welfare della partecipazione*, Le Giornate di Bertinoro per l'economia civile (XIII edizione), 2013

ZUCARO R., *La stagione del welfare contrattuale. Verso una nuova etica del lavoro?*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2018, n. 2, pp. 117-133

Rapporti e ricerche

AA. VV., *Osservatorio welfare - Un'istanza del benessere aziendale*, Easy Welfare, Edizione 2018, 2018

AA. VV., *Osservatorio welfare*, Easy Welfare, Edizione 2019, 2019

AA.VV., *2° rapporto Censis - Eudaimon sul welfare aziendale*, Fondazione Censis, 2019

AA.VV., *Il welfare aziendale contrattuale in Italia*, Cergas, 2014

AA.VV., *Lo stato del welfare aziendale in Italia*, Ricerca Doxa-Edenred, 2016

AA.VV., *Primo rapporto Censis - Eudaimon sul welfare aziendale*, Fondazione Censis, 2018

AA.VV., *Rapporto Welfare 2015*, OD&M Consulting, 2015

AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2016*, Generali, 2016

AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2017*, Generali, 2017

AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2018*, Generali, 2018

AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2019*, Generali, 2019

BENAGLIA R., MUNNO A.R., SPILLER S. (a cura di), *Caratteristiche e Tendenze della Contrattazione di 2° livello*, Osservatorio della Cisl sulla contrattazione di 2° livello (OCSEL), 2017

BRACHINI N., DE SARIO B., LEONARDI S. (a cura di), *Primo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, CGIL – Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2019

CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2017*, Rapporto n. 02/2018, 2018

CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2018*, Rapporto n. 06/2019, 2019

CICCIOMESSERE R., *I Childcare Vouchers nel Regno Unito e il welfare aziendale in Italia. Il modello britannico dei voucher per i servizi all'infanzia e la possibilità d'introdurlo in Italia e di adattarlo per offrire misure più diffuse e flessibili di welfare aziendale*, Italia Lavoro, 2012

CICCIOMESSERE R., PONZELLINI A.M., *Le prospettive di sviluppo dei white jobs in Italia. Servizi sanitari, sociali e alla persona: i settori economici con il potenziale di occupazione più elevato*, Italia Lavoro, 2014

COVIP, *Relazione per l'anno 2015*, 2016

DE COLLE M., FELTRIN P., *Che me ne viene? il welfare aziendale visto dai lavoratori*, in TREU T. (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, pp. 213-244

EUROSTAT, *European Union Labour Force Survey*, Bruxelles, 2010

FEDERMECCANICA, *Indagine sul lavoro nell'industria Metalmeccanica - dati anno 2016*, 2018

IRES, Università Politecnica delle Marche, *Welfare contrattuale e aziendale in Italia. Motivazioni, caratteristiche, dilemmi*, Mimeo, 2012

ISTAT, *Rapporto annuale 2015 – La situazione del Paese*, 2015

KEARNEY A.T., per Sodexo Benefit&Rewards nel corso del 2017

MALLONE G., *Il welfare aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica*, in MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2015

MARINI D., *Il welfare aziendale come valore – Gli orientamenti dei lavoratori e delle imprese*, Community Media Research-Federmeccanica, 2017

MAZZOLARI F., MORLEO G., *Indagine Confindustria sul lavoro del 2018*, Centro Studi Confindustria, Numero 05/18, 2018

PESENTI L. (a cura di), *Il futuro del welfare dopo la Legge di Stabilità 2016*, Università Cattolica-AIDP-Welfare Company, 2016

PESENTI L., (a cura di) *Il mercato dei provider in Italia*, Altis, 2019

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

SBARRA L., BENAGLIA R., MUNNO A.R., SPILLER S. (a cura di), *Una contrattazione aziendale sempre più plurale e nuova – 4° rapporto OCSEL sulla contrattazione decentrata 2016/2017*, Osservatorio della Cisl sulla contrattazione di 2° livello (OCSEL), 2018

TOLOMEO STUDI E RICERCHE, *Indagini su bacini occupazionali vari, Nord Italia, anni vari*

TOWERS WATSON, Gfk Eurisko, *Indagine sulle percezioni dei lavoratori dipendenti in tema di benefit, 2010*

Elenco delle tabelle e dei grafici

Tabella 1 – *Gap* esistente tra gli obiettivi legati allo sviluppo di un piano di welfare aziendale per le aziende e per i lavoratori

Tabella 2 – Composizione % delle scelte di benefit aziendali per profilo contrattuale

Tabella 3 – Valore % delle scelte di misure di welfare

Tabella 4 – Iniziative per aree di welfare aziendale (val. %)

Tabella 5 – *Gap* esistente tra i servizi di welfare aziendale forniti dalle aziende e i bisogni espressi dai dipendenti

Tabella 6 – Sintesi delle misure di welfare presenti nel contratto collettivo nazionale di lavoro per i lavoratori addetti all'industria metalmeccanica privata e alla installazione di impianti

Tabella 7 – Distribuzione delle misure di welfare nel settore metalmeccanico industria negli accordi stipulati nel periodo 2012-2019

Tabella 8 – Dettaglio delle motivazioni che danno diritto ai permessi aggiuntivi (% sul totale degli accordi che prevedono l'introduzione di permessi aggiuntivi) nel settore metalmeccanico industria

Tabella 9 – Dettaglio delle forme di flessibilità organizzativa (% sul totale degli accordi che prevedono l'introduzione di forme di flessibilità organizzativa) nel settore metalmeccanico industria

Tabella 10 – Distribuzione delle misure di welfare nel settore metalmeccanico industria negli accordi stipulati ante 2016 e post 2016

Tabella 11 – Distribuzione delle misure di welfare negli accordi ante 2016 e post 2016 nel settore metalmeccanico industria depurati dalle misure legate alla riduzione del costo del lavoro

Tabella 12 – Dettaglio delle misure di conciliazione negli accordi ante 2016 e post 2016 nel settore metalmeccanico industria depurati dalle misure legate alla riduzione del costo del lavoro (% sugli accordi analizzati)

Tabella 13 – Sintesi delle misure di welfare presenti nel contratto collettivo nazionale di lavoro per gli addetti all'industria chimica, chimico-farmaceutica, alle fibre chimiche e dei settori abrasivi, lubrificanti e gpl

Tabella 14 – Distribuzione delle misure di welfare nel settore chimico industria negli accordi stipulati nel periodo 2013-2019

Tabella 15 – Distribuzione delle misure di welfare nel settore chimico industria negli accordi stipulati nel periodo 2013 – 2019 depurati dalle misure legate alla riduzione del costo del lavoro

Tabella 16 – Dettaglio delle motivazioni che danno diritto ai permessi aggiuntivi (% sul totale degli accordi che prevedono l'introduzione di permessi aggiuntivi) nel settore chimico industria

Grafico 1 – Confronto di percezioni dei benefit del welfare aziendale tra uomini e donne

Grafico 2 – Interesse % per le diverse misure di welfare

Appendice

Elenco delle aziende metalmeccaniche coinvolte nell'analisi dei contratti aziendali realizzata nel Cap. IV § 4.1.2.

- 3Sun S.r.l.
- A&T Europe S.p.A.
- ADP Italia S.p.A.
- AG Porta S.p.A.
- Aida S.r.l.
- Alcatel-Lucent S.p.A.
- Alfa Laval Italy S.r.l.
- Alstom ferroviaria S.p.A.
- Ametek S.r.l.
- Arca Nastri S.r.l.
- Augusta Westland S.p.A.
- Ballarini S.p.A.
- Baxi S.p.A.
- Be Solution S.r.l.
- Berco S.p.A.
- Berto's S.p.A.
- Beta Utensil S.p.A.
- Biesse S.p.A.
- Bonfiglioli S.p.A.

- Bosh S.p.A.
- Brawo S.p.A.
- Brembo S.p.A.
- Capgemini S.p.A.
- Carcano Antonio S.p.A.
- CDK Global Italia S.r.l.
- Celli S.p.A.
- Ceme S.p.A.
- Eco.Net S.p.A.
- Emak S.p.A.
- Engineering Group S.r.l.
- Exide Technologies S.r.l.
- Faital S.p.A.
- Faster S.r.l.
- FCA S.p.A.
- Fenice S.p.A.
- Feralpi Siderurgica S.p.A.
- Fida S.p.A.
- Fincantieri S.p.A.
- Finmeccanica S.p.A.
- Flos S.p.A.
- Fonderia Cortiana S.p.A.

- Frabo S.r.l.
- Gebo Italia S.r.l.
- Gen Set S.p.A.
- Gima S.p.A.
- Giussani F.I.A.M.E.A. S.r.l.
- Goldoni S.p.A.
- GTech S.p.A.
- Hawe Italiana S.r.l.
- Hydrocontrol S.r.l.
- Ima S.p.A.
- IMR Automotive S.p.A.
- INCAS S.p.A.
- Infocert S.p.A.
- Infogroup S.p.A.
- ITAP S.p.A.
- La Leonessa S.p.A.
- Lamborghini S.p.A.
- Lanfranchi S.r.l.
- Siderurgica Leonessa S.r.l.
- Lottomatica S.r.l.
- Lucchini Industries S.r.l.
- Macpi S.p.A.

- Mambretti Metallii S.r.l.
- Manfrotto S.p.A.
- Matthews International S.p.A.
- Maxion Wheels Italia S.r.l.
- M.C.V. S.r.l.
- Mecc Alte S.p.A.
- Metalgamma S.r.l.
- Metelli S.p.A.
- Micron Semiconductor Italia S.r.l.
- Minifaber S.p.A.
- Moretti Forni S.p.A.
- Motori Minarelli S.p.A.
- Motori Sommersi Riavvolgibili S.r.l.
- N&W Global Vending S.p.A.
- Nexans Italia S.p.A.
- Nexion S.p.A.
- Nord motoriduttori S.r.l.
- OEM S.r.l.
- Oerlikon Graziano S.p.A.
- OKAY Gomme S.n.c.
- OM Carrelli Elevatori S.p.A.
- Otis Servizi S.r.l.

- Palazzoli S.p.A.
- Piovan S.p.A.
- Pittway Tecnologica S.r.l.
- Poema S.r.l.
- Prandelli S.p.A.
- Praxair S.r.l.
- Pressofusioni Sebina S.p.A.
- Riello S.p.A.
- Rodacciai S.p.A.
- Rubinetterie Bresciane Bonomi S.p.A.
- Rulli Rulmeca S.p.A.
- Sabelt S.p.A.
- Salvagnini Industria S.p.A.
- Schneider Electric S.p.A.
- Seco Tools Italia S.p.A.
- Selex Es S.p.A.
- Service Metal Company S.r.l.
- SEST S.p.A.
- SIAT S.p.A.
- Siemens S.p.A.
- Siram S.p.A.
- SIT S.p.A.

- SKF Industria S.p.A.
- Smart Paper S.p.A.
- Spindox S.p.A.
- Team System S.p.A.
- TechnoSky S.r.l.
- Telespazio e-Geos S.p.A.
- TenarisDalmine S.p.A.
- Trafitec S.r.l.
- UNI S.r.l.
- Vemec S.r.l.
- Vitrociset S.p.A.
- Vodafone Automotive S.p.A.
- Walter Italia S.r.l.

**Elenco delle aziende chimiche coinvolte nell'analisi dei contratti aziendali
realizzata nel Cap. IV § 4.2.2.**

- AbbVie S.r.l.
- Acraf S.p.A.
- ACS Dobfar S.p.A.
- Alfa Wassermann S.p.A.
- Alfasigma S.p.A.
- Basf Italia S.p.A.
- Bayer S.p.A.
- Becromal S.p.A.
- Biolchim S.p.A.
- Bitolea S.r.l.
- C.A.D.F. S.p.A.
- Chemifarma S.p.A.
- Chiesi Farmaceutici S.p.A.
- Chromavis S.p.A.
- Conter S.r.l.
- F.I.S. S.p.A.
- Farmaceutici Formenti S.p.A.
- Fatro S.p.A.
- Fidia Farmaceutici S.p.A.
- Gambro Dasco S.p.A.
- Gruppo Rivoira

- Gruppo Zambon
- Huntsman International S.r.l.
- Huvepharma Italia S.r.l.
- Ibsa Farmaceutici Italia S.r.l.
- Industria Chimica Reggiana S.p.A.
- Ivas Industria Vernici S.p.A.
- Johnson & Johnson S.p.A.
- Kerakoll S.p.A.
- Lyondell Basell
- Mallinc S.r.l.
- Manica S.p.A.
- Menarini S.r.l.
- Merck Serono S.p.A.
- Morris Profumi S.p.A.
- Novacolor S.r.l.
- Oikos S.r.l.
- Olon S.p.A.
- Philip Morris Manufacturing & Technology Bologna S.p.A.
- Safta S.p.A.
- Sanofi-Aventis S.p.A.
- Sapi S.p.A.
- Sapio S.r.l.

APPENDICE

- SNIPS S.r.l.
- Società Solvay Chimica Italia S.p.A.
- Syngenta Italia S.p.A.

Elenco delle interviste realizzate per la redazione del Capitolo V §

Interviste realizzate ai Presidenti dei Gruppi Merceologici – Cap. V, § 5.1

- Gruppo alimentari: Paolo Zanetti - Zanetti S.p.A.
- Gruppo cartai, cartotecnici, grafici ed editoriali Gianluca: Panseri - Rotolificio bergamasco S.r.l.
- Gruppo chimici: Gianpaolo Negrisoni - Flamma S.p.A.
- Gruppo legno: Mauro Ghidini - Imex S.r.l.
- Gruppo materie plastiche e gomma: Giuseppe Bergamelli - Gewiss S.p.A.
- Gruppo servizi innovativi e tecnologici: Giovanna Ricuperati - Multi Consult S.r.l.
- Gruppo edili: Gianluigi Bailo - Calcestruzzi S.p.A.
- Gruppo tessili: Giovanni Romani – Cotonificio Albini S.p.A.

Interviste realizzate ai responsabili del personale di aziende associate a Confindustria Bergamo - Cap. V, § 5.1 – Elenco aziende

- Aliancys Italia S.r.l.
- Bonduelle Italia s.r.l.
- Brembo S.p.A.,
- Calzificio M. Bresciani S.r.l.
- Cascina Italia S.p.A.
- Centax Telecom S.r.l.
- Chimiver Panseri S.p.A.
- Fonderie Officine Pietro Pilenga S.p.A.

- Italian Cable Company S.p.A.
- Itepa S.p.A.
- Martinelli Ginetto S.p.A.
- Minelli S.p.A. e Tino Sana S.r.l.
- N&W Global Vending S.p.A.
- Nuova Demi S.p.A.
- O.P. Oasi S.r.l.
- Plastic Materials S.r.l.
- Plastik S.p.A.
- Scavi Pesenti S.r.l.
- Sorin.Lab S.p.A.

Interviste realizzate per la redazione dei Case Study - Cap. V, § 5.3

- Tenaris Dalmine S.p.A.: Maurizio Sclavi - Responsabile delle Relazioni industriali della Dalmine S.p.A.
- Schneider Electric: Carlo Carrescia - Vice Presidente HR per l'Italia di Schneider Electric
- Scame Parre S.p.A.: Agostino Piccinali, CFO
- Flamma S.p.A.: Gianmarco Negrisoli - Corporate Development Manager e Maurizio Capelli - Finance, Administration & Control Director
- ABB S.p.A.: Alessio Radice - Country Hr Manager Italy

**Elenco aziende analizzate per la realizzazione dell'Osservatorio
Territoriale sul welfare aziendale in provincia di Bergamo – Cap. V § 5.4.**

- A.W.S. Corporation S.r.l.
- ABB S.p.A.
- Acerbis Italia S.p.A.
- Aliancys Italia S.r.l.
- Alumat S.r.l.
- Ampacet Italia S.r.l.
- Aresi S.p.A.
- B.F.E. S.r.l.
- Bellini S.p.A.
- Belotti S.p.A.
- BGY International Services S.r.l.
- Bianchi Industry S.p.A.
- Bodega G. e C. S.p.A.
- Bonaldi Motori S.p.A.
- Bozzetto Giovanni S.p.A.
- C.M.S. Costruzioni Macchine Speciali S.p.A.
- Calzificio M. Bresciani S.r.l.
- Camiceria E. Maffeis S.r.l.
- Carvico S.p.A.
- Cascina Italia S.p.A.
- Cattaneo meccanica S.p.A.

- Centax Telecom S.r.l.
- Ceresoli utensili S.r.l.
- Chimiver Panseri S.p.A.
- Clay Paky S.p.A.
- Cliniche Gavazzeni S.p.A.
- Cromoplastica C.M.C. S.r.l.
- Dalmine S.p.A.
- Dyeberg S.p.A.
- Eutron S.p.A.
- Evoca S.p.A.
- Fai Filtri S.r.l.
- Flamma S.p.A.
- FLSmidth Ventomatic S.p.A.
- Fonderia Augusta S.p.A.
- Fonderie Mario Mazzucconi S.p.A.
- Foppa Pedretti S.p.A.
- Foppa Pedretti Technology S.p.A.
- Gavazzi Tessuti Tecnici S.p.A.
- Globo S.r.l.
- Huni Italiana S.p.A.
- Iera S.p.A.
- Icro Coatings S.p.A.

- Imequadri Duestelle S.p.A.
- Inda S.r.l.
- Innova Group S.r.l.
- Italgen S.p.A.
- Italian Cable Company S.p.A.
- Itema S.p.A.
- Jersey Lomellina S.p.A.
- Kahle Automation S.r.l.
- L.G.L. Electronics S.p.A.
- Legarflex S.r.l.
- Lightech S.r.l.
- LVF S.p.A.
- M.S. Ambrogio S.p.A.
- Magnetti Building S.p.A.
- Marc Trading S.r.l.
- Martinelli Ginetto S.p.A.
- Mazzoleni Trafilerie Bergamasche S.p.A.
- Meccanotecnica S.p.A.
- Mei System S.r.l.
- Mi-Me Minuterie Metalliche Meles S.P.A.
- Minelli S.p.A.
- Minifaber S.p.A.

- Moog Italiana S.r.l.
- N.I.R.A. S.p.A.
- Nicro S.p.A.
- Nolan Gruop S.p.A.
- Novem Car Interior Design S.p.A. Bergamo
- Nuova Demi S.p.A.
- O.ME.FA S.p.A. Officina Meccanica Fassi
- Officina Meccanica Sepam S.r.l.
- Olmo Giuseppe S.p.A.
- Orobica Pesca S.r.l.
- Parà S.p.A.
- Perofil Fashion S.r.l.
- Plastik S.p.A.
- PM S.r.l. Plastic Materials
- Promat S.p.A.
- Prosol S.p.A.
- Radicifil S.p.A.
- Reggiani Macchine S.p.A.
- Rulli Rulmeca S.p.A.
- S.A.B. Autoservizi S.r.l.
- S.b.p. S.p.A.
- S.I.C.A.T.E.F. S.p.A.

- S.T.L. S.r.l.
- SABIC INNOVATIVE PLASTICS ITALY S.R.L.
- Sabic Innovative Plastics Italy S.r.l.
- Scaglia Indeva S.p.A.
- Scaglia S.r.l.
- SCAME PARRE S.p.A.
- Scavi Pesenti S.r.l.
- Schneider Electric S.p.A.
- Sei S.p.A.
- Sematic S.p.A.
- Sfarmec S.r.l.
- Siac S.p.A.
- SIT S.p.A.
- Sitip S.p.A.
- Sorint.lab S.p.A.
- Sorveglianza Italiana S.p.A.
- Tekinox S.r.l.
- Tino Sana S.r.l.
- Topgraf S.r.l.
- Vemec S.r.l.
- W & H Sterilization S.r.l.
- Zanetti S.p.A.