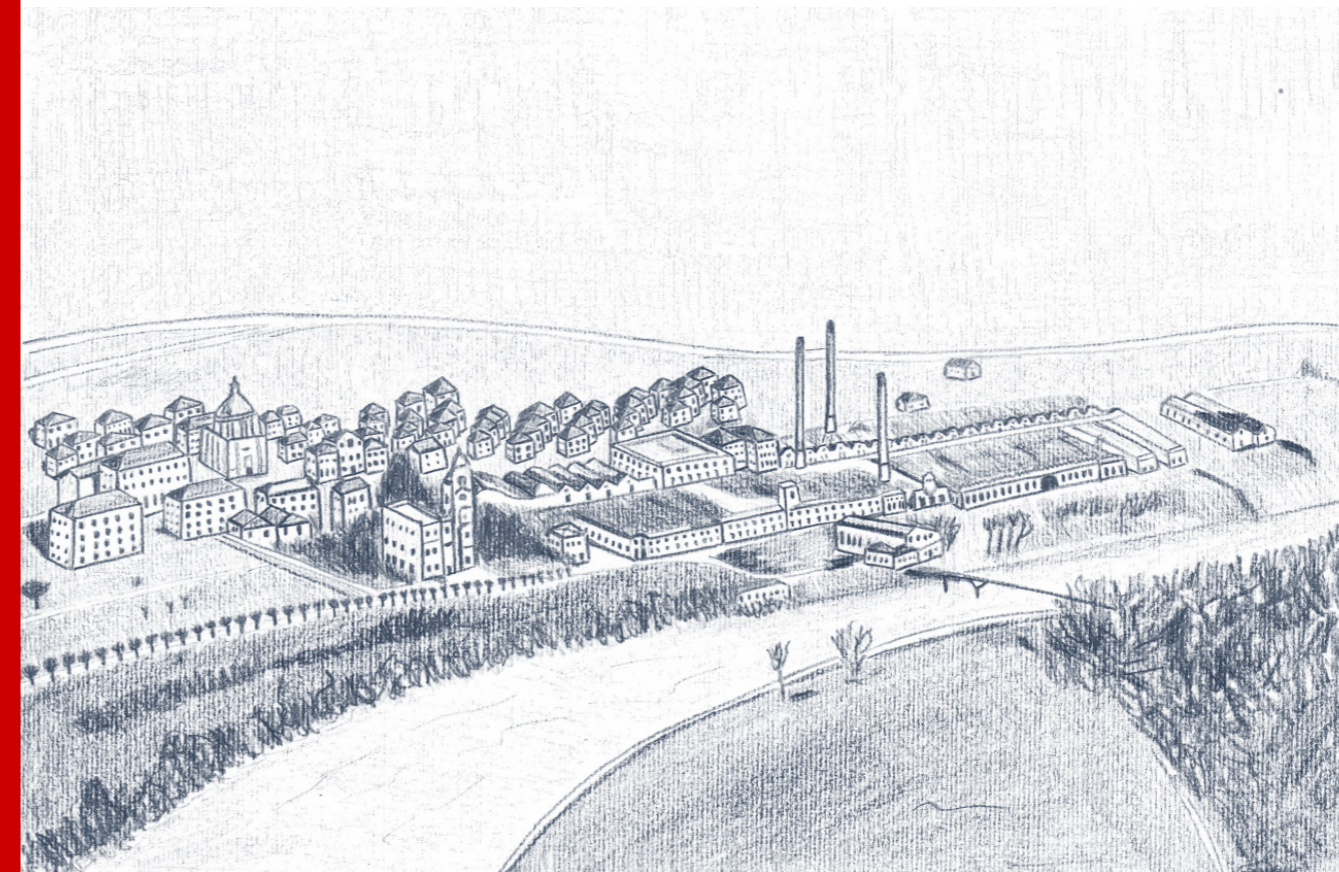


WELFARE *for* PEOPLE

Quinto rapporto su

IL WELFARE OCCUPAZIONALE E AZIENDALE IN ITALIA

A cura di Michele Tiraboschi



ADAPT

Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro fondata nel 2000 dal professor Marco Biagi per promuovere un modo nuovo di “fare Università” costruendo stabili relazioni e positive contaminazioni progettuali e culturali tra sedi della alta formazione e della ricerca, mondo associativo, istituzioni, sindacati e imprese.

ISBN 979-12-80922-06-9



9 791280 922069

L'immagine della copertina, realizzata da Lavinia Serrani, è una libera rivisitazione di una rappresentazione storica del villaggio industriale di Crespi d'Adda, una delle più importanti testimonianze al mondo delle prime forme di welfare aziendale. Un modello di "città ideale del lavoro", è stato scritto. Una immagine che bene rappresenta ai nostri occhi, anche in termini urbanistici e architettonici, come grazie alle misure di welfare il complesso sistema di relazioni industriali possa dare ordine e forma ad un territorio e ad una intera comunità, collocandosi oltre gli stretti confini fisici della singola fabbrica. Quasi che ogni esempio di welfare aziendale acquisti il suo vero senso all'interno di un disegno armonico e di una rete di relazioni tra processi produttivi e processi sociali più ampia e inclusiva. Una immagine antica e non senza contraddizioni figlia di una impresa che, più di tutto, voleva dare forma a una idea di lavoro in grado di eliminare il conflitto sociale. Una rappresentazione che ci ricorda come il welfare occupazionale e aziendale siano elementi essenziali nelle grandi trasformazioni economiche e sociali per tenere assieme le diverse componenti in un ordine sostenibile e duraturo. Siamo dunque oltre il puro vantaggio fiscale, che tanta importanza pare avere oggi nelle politiche di welfare aziendale, per abbracciare una visione moderna di impresa in grado di unire in un quadro unitario le ragioni della produttività con quelle della redistribuzione del valore creato. Così già ai tempi della prima rivoluzione industriale, e allo stesso modo oggi all'epoca dell'Industria 4.0. Abbiamo, insomma, scelto una immagine che possa raccontare visivamente le vere logiche del welfare aziendale, in termini di benessere collettivo e crescita economica, come antitesi a logiche di relazioni industriali di stampo prettamente conflittuale. Il Rapporto ha infatti come obiettivo quello di contribuire a una visione di sistema del welfare aziendale oltre al semplice perimetro della fabbrica per abbracciare le dinamiche interne e più profonde dei diversi sistemi di relazioni industriali a livello di settore produttivo, azienda e territorio che sono ora chiamati a un profondo rinnovamento che non può che essere innanzitutto un cambio di paradigma sociale e culturale.

WELFARE *for* PEOPLE

Quinto rapporto su

IL WELFARE OCCUPAZIONALE E AZIENDALE IN ITALIA

a cura di Michele Tiraboschi

Welfare for People

**Quinto rapporto su
IL WELFARE OCCUPAZIONALE
E AZIENDALE IN ITALIA**

A cura di Michele Tiraboschi

*Responsabile scientifico del Rapporto promosso da Intesa Sanpaolo Spa e dalla
Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro di ADAPT*

@ 2022 ADAPT University Press

ISBN 979-12-80922-06-9

ADAPT (*www.adapt.it*)

Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro fondata nel 2000 dal professor Marco Biagi per promuovere un modo nuovo di “fare Università” costruendo stabili relazioni e positive contaminazioni progettuali e culturali tra sedi della alta formazione e della ricerca, mondo associativo, istituzioni, sindacati e imprese.

Osservatorio Welfare ADAPT per Intesa Sanpaolo

Osservatorio promosso in collaborazione tra Intesa Sanpaolo Spa e Scuola di alta formazione di ADAPT per un monitoraggio scientifico indipendente, sul tema del welfare aziendale. L'Osservatorio è un hub nazionale per l'analisi, la valutazione e la promozione di iniziative di welfare aziendale e occupazionale che si propone di: (a) inquadrare il welfare aziendale nell'ambito non solo delle politiche di responsabilità sociale e di sostegno delle comunità locali ma anche in funzione delle recenti trasformazioni di impresa e del lavoro; (b) monitorare tutte le tipologie di welfare sussidiario, bilaterale, contrattuale, aziendale, occupazionale al fine di segnalare tendenze, delineare linee di sviluppo e contribuire alla loro razionalizzazione anche in chiave di coordinamento col welfare pubblico.

Hanno contribuito alla redazione del Rapporto:

Chiara Altilio	<i>Dottoranda in Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di lavoro presso l'Università degli Studi di Siena con apprendistato di alta formazione in ADAPT</i>
Michele Dalla Sega	<i>Dottorando in Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di lavoro presso l'Università degli Studi di Siena con apprendistato di alta formazione in ADAPT</i>
Massimiliano De Falco	<i>Assegnista di ricerca presso l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia</i>
Maria Sole Ferrieri Caputi	<i>Ricercatrice ADAPT</i>
Emmanuele Massagli	<i>Docente di Pedagogia sociale presso l'Università Lumsa di Roma. Presidente di ADAPT</i>
Francesco Seghezzi	<i>Assegnista di ricerca presso l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia. Presidente della Fondazione ADAPT, Scuola di alta formazione in Transizioni occupazionali e relazioni di lavoro</i>
Silvia Spattini	<i>Direttrice generale ADAPT</i>
Michele Tiraboschi	<i>Ordinario di diritto del lavoro presso l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia. Coordinatore scientifico di ADAPT</i>

L'auspicio di essere letti, in uno con l'ambizione di fornire un contributo utile allo sviluppo ordinato del welfare aziendale/occupazionale, ci ha suggerito di evitare di scrivere un dotto volume scientifico inaccessibile. Lo sforzo è stato piuttosto quello di sviluppare un ragionamento sufficientemente articolato, ma agile nell'impianto e semplice nella forma comunicativa.

Le idee, le considerazioni e le proposte di lettura del welfare aziendale e occupazionale che vengono avanzate nel Rapporto (contenute nelle parti I e II) sono, in ogni caso, sostenute da un apparato analitico (parte III) e messo a disposizione di quanti sono interessati anche a un approfondimento tecnico e specialistico.

Tratto originale del Rapporto, giunto alla sua quinta edizione, è indubbiamente il lavoro di analisi e mappatura del vasto universo della contrattazione collettiva (nazionale, territoriale e aziendale) secondo una prospettiva metodologica di relazioni industriali, che consente di ricondurre a sistema una pluralità di frammenti di welfare che, se visti in modo isolato, offrono una lettura parziale e anche distorta del fenomeno. Si è fatto utilizzo, al riguardo, della banca dati fareContrattazione realizzata dal centro studi ADAPT, che contiene, oltre a tutti i principali contratti collettivi nazionali di riferimento espressione dei sistemi di relazioni industriali dotati di una maggiore rappresentatività comparata, oltre 3.000 tra contratti aziendali e territoriali. In questa quinta edizione del Rapporto ci si è soffermati, in particolare, sul welfare aziendale/occupazionale del settore terziario, distribuzione e servizi. Rispetto al welfare territoriale e di comunità, si è svolta una analisi sulla Provincia di Verona con riferimento al settore terziario, distribuzione e servizi, dove emergono le dinamiche che caratterizzano il settore in generale, consistenti nella presenza di un importante sviluppo e diffusione del welfare bilaterale. È stato inoltre approfondito il tema del ruolo dei fondi di assistenza sanitaria integrativa nel periodo post-Covid, in continuità con l'approfondimento condotto nello scorso Rapporto sull'utilità del welfare aziendale nel contesto della crisi pandemica da Covid-19.

La terza parte del Rapporto offre un supporto tecnico ed analitico attraverso: il quadro normativo di riferimento; la rappresentazione della diffusione del fenomeno in Italia; una rinnovata rassegna essenziale della ormai vasta letteratura di riferimento, utile, anche in termini definitivi e concettuali, per tracciare gli esatti perimetri del fenomeno del welfare aziendale/occupazionale. In questa parte, inoltre, sono sintetizzate le principali evidenze e tendenze emerse dagli approfondimenti svolti nei precedenti Rapporti con riferimento ai diversi settori e sistemi di relazioni industriali.

Il Rapporto si propone, in continuità con le indagini condotte nelle edizioni precedenti, di cogliere i tratti evolutivi del welfare aziendale in maniera inductiva, partendo da una analisi settoriale e territoriale e rivolgendo poi la attenzione sulle dinamiche della sanità integrativa nella contrattazione collettiva.

Dedichiamo poi particolare attenzione alla nuova frontiera della copertura della non autosufficienza che costituisce uno dei rischi incombenti di maggior rilievo per il nostro Paese per effetto dell'andamento della curva demografica. Lo studio, curato dalla Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro di ADAPT, testimonia l'impegno che il Gruppo Intesa Sanpaolo rivolge all'approfondimento del welfare aziendale e occupazionale come fenomeno che rappresenta un fondamentale strumento di integrazione del welfare state e di democrazia economica, oltre che volano di sviluppo economico sia come possibile stimolo ad un incremento della produttività che di dialogo con l'ambiente di riferimento.

Intendiamo inoltre stimolare il dibattito collettivo su tale argomento e diffonderne la conoscenza sia internamente che tra le aziende clienti, potendo il welfare aziendale fornire ulteriori utilità per interpretare le nuove dinamiche del mercato del lavoro e per fronteggiare l'improvvisa crescita dell'inflazione, contribuendo a sostenere il reddito disponibile delle famiglie.

*Tiziana Lamberti
Executive Director
Sales & Marketing Wealth Management & Protection
Retail & SME Banking Division
Intesa Sanpaolo*

INDICE-SOMMARIO

Executive summary: contenuti e principali risultati del Rapporto . XIII

INTRODUZIONE

La conferma delle buone ragioni di un Rapporto sul welfare occupazionale in Italia di Michele Tiraboschi 3

Parte I INQUADRAMENTO

1. Welfare aziendale/occupazionale e (nuova) grande trasformazione del lavoro: una prospettiva di relazioni industriali 11
2. Mappatura, rappresentazione e parametri di misurazione delle esperienze di welfare aziendale e occupazionale in Italia 40

Parte II APPROFONDIMENTI

1. Il welfare aziendale nel settore terziario, distribuzione e servizi 67
2. Welfare e territorio: il caso Verona 115
3. Sanità e assistenza nel post-Covid: il ruolo dei fondi di assistenza sanitaria integrativa 156

Parte III
ALLEGATI TECNICI E ANALITICI

(A) Il quadro normativo di riferimento.....	199
(B) Il welfare nei principali sistemi di relazioni industriali	213
(C) La diffusione del welfare occupazionale in Italia al 30 ottobre 2022: una quantificazione del fenomeno.....	223
(D) Bibliografia ragionata essenziale sul welfare aziendale e occupazionale	270
<i>Elenco dei grafici e delle tabelle</i>	<i>285</i>
<i>Elenco dei contratti collettivi nazionali di lavoro citati</i>	<i>288</i>
<i>Elenco dei contratti collettivi territoriali citati</i>	<i>297</i>
<i>Elenco dei contratti aziendali citati</i>	<i>298</i>
<i>Glossario del welfare occupazionale.....</i>	<i>302</i>
<i>Bibliografia</i>	<i>313</i>

EXECUTIVE SUMMARY: CONTENUTI E PRINCIPALI RISULTATI DEL RAPPORTO

Il *Quinto rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, sviluppato nell'ambito dell'Osservatorio promosso in collaborazione tra Intesa Sanpaolo Spa e la Scuola di alta formazione in *Relazioni industriali e di lavoro* di ADAPT (www.adapt.it), offre a decisori politici, istituzioni, parti sociali, operatori economici, consulenti ed esperti legali un originale percorso di analisi e monitoraggio delle esperienze reali di welfare aziendale.

Obiettivi

Il Rapporto approfondisce e perfeziona le proposte interpretative e le analisi avviate negli scorsi anni, nell'ottica di inquadrare in profondità e sottoporre a costante verifica i percorsi di welfare aziendale censiti, non come fenomeno in sé, ma nel contesto delle recenti e complesse trasformazioni del lavoro e della impresa.

L'approccio scelto, in continuità con quanto fatto nei precedenti rapporti, è quello di leggere il fenomeno in termini di nuove relazioni industriali e nuovi modelli produttivi e di impresa, più che di parziali, quanto deboli, risposte estemporanee all'arretramento del welfare pubblico, che è solo una conseguenza della grande trasformazione in atto nella economia e nella società.

In questa prospettiva, è stata condotta l'analisi sulla contrattazione collettiva in materia di welfare aziendale nel macrosettore terziario, distribuzione e servizi, nel solco di quanto approfondo-

dito nei precedenti Rapporti in merito al settore metalmeccanico, chimico-farmaceutico e alimentare. Lo studio ha dunque utilizzato gli strumenti di monitoraggio e di analisi messi a punto nei precedenti Rapporti per misurare in termini qualitativi le iniziative di welfare intraprese a livello aziendale, in coerenza con l'obiettivo di ripensare l'organizzazione del lavoro mettendo al centro la persona.

Il passaggio successivo è stato quello di approfondire come il welfare aziendale possa raccordarsi con la moderna infrastruttura del mercato del lavoro e del welfare, nel quadro di trasformazioni che sembrano indicare una rinnovata centralità della dimensione territoriale.

Da qui l'interesse a proseguire le analisi di territorio con un nuovo focus territoriale che ha riguardato la Provincia di Verona, in particolare con riferimento al settore del commercio e del turismo.

L'approfondimento tematico è stato invece dedicato al sistema dei fondi sanitari contrattuali, istituiti e regolamentati dalla contrattazione collettiva nei diversi settori, al fine di fornire prestazioni integrative (e in alcuni casi sostitutive) rispetto a quelle già garantite dal Servizio sanitario nazionale.

1. Uno strumento di misurazione del welfare aziendale

Elaborato nell'ambito del secondo Rapporto, portando a maturazione i ragionamenti sviluppati nel primo Rapporto, l'indice di welfare aziendale ora denominato *Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo* si conferma un utile strumento per misurare in modo sintetico le iniziative di welfare regolate dalla contrattazione collettiva.

Costruzione e applicazione del *Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo*

- a) catalogazione delle prestazioni e dei servizi erogati ai lavoratori in azienda;
- b) classificazione tipologica delle prestazioni rispetto alla loro vicinanza o lontananza dal concetto di welfare inteso in senso tecnico e in coerenza con il quadro normativo di riferimento;
- c) classificazione funzionale delle iniziative e delle misure in funzione della approssimazione alla categoria del welfare occupazionale ovvero del welfare aziendale;
- d) definizione delle variabili;
- e) applicazione a contrattazione (aziendale o settoriale).

Il *Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo* consente a imprese, operatori e attori del sistema di relazioni industriali di misurare concretamente e in modo attendibile la vicinanza o lontananza dal concetto di welfare aziendale di un determinato mix di misure che appartengono a un piano di welfare. L'*Index* può pertanto rappresentare uno strumento progettuale e operativo utile alla messa a punto, alla successiva implementazione e al controllo periodico di piani e percorsi di welfare aziendale tanto in una dimensione aziendale che di territorio o di settore produttivo.

a) *Catalogazione delle prestazioni e dei servizi erogati ai lavoratori in azienda*

Alla base della costruzione dell'indice vi è un lavoro di ricerca che parte da una raccolta e una ricognizione dei contratti che trattano la materia del welfare. A questa fase conoscitiva circa i contenuti della contrattazione in ambito welfare è seguita una codifica delle diverse misure ivi contenute, a partire dal lavoro classificatorio sviluppato nello scorso Rapporto. Questo ha permesso una loro aggregazione per categorie di prestazioni sinteticamente elencate:

- previdenza complementare

- assistenza sanitaria integrativa
- assistenza ai familiari e cura
- assicurazioni
- educazione/istruzione
- attività ricreative e tempo libero
- buoni acquisto
- mensa e buoni pasto
- trasporto collettivo
- formazione
- flessibilità organizzativa

Per ogni contratto dunque si rileva la presenza delle diverse misure codificate. Le frequenze con cui le misure ricorrono nella contrattazione sono utilizzate per applicare la misurazione dell'indice a un determinato settore.

b) Classificazione tipologica delle prestazioni rispetto alla loro vicinanza o lontananza dal concetto di welfare

A partire dalla mancanza riscontrata, nel quadro normativo vigente, di una definizione di welfare aziendale si è sviluppato un ulteriore ragionamento e concettualizzazione sulla tipologia e la funzione delle diverse prestazioni.

Rispetto alla tipologia è stata elaborata una classificazione che prende in considerazione le misure in base alla loro vicinanza o lontananza dal concetto di welfare, del quale è possibile trovare un fondamento e un riconoscimento nella Costituzione nell'ambito dei rapporti economici e di lavoro (parte I, titolo III, Cost.), rivelando così, già in termini generali, una precisa valenza anche in termini occupazionali. In particolare, l'art. 38 Cost. recita: «Ogni cittadino inabile al lavoro e sprovvisto dei mezzi necessari per vivere ha diritto al mantenimento e all'assistenza sociale. I lavoratori hanno diritto che siano preveduti ed assicurati mezzi adeguati alle loro esigenze di vita in caso di infortunio, malattia, invalidità e vecchiaia, disoccupazione involontaria». Utilizzando questo preciso riferimento normativo, è possibile ricondurre al concetto di welfare le prestazioni (in natura o in denaro) rientranti nell'ambito della tutela di malat-

tia, maternità, infortunio, invalidità, disoccupazione e vecchiaia. La tabella sotto rappresenta in modo sintetico i criteri e la classificazione delle categorie delle diverse prestazioni mappate.

Criteri di misurazione della distanza o vicinanza di una data prestazione al concetto di welfare

NON riconducibili a finalità sociale <i>ex art. 100 TUIR</i>			Riconducibili a finalità “sociale” (educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto) <i>ex art. 100 TUIR</i>			
Destinati al singolo lavoratore	Destinati al singolo lavoratore con funzione “concessiva”	Destinati alla collettività dei lavoratori e a supporto alla loro “vita quotidiana”	NON riconducibili agli ambiti né titolo III, né titolo II	NON riconducibili agli ambiti titolo III, parte I, Cost., ma riconducibili al titolo II	Riconducibili agli ambiti titolo III, parte I, Cost.	Riconducibili all’art. 38 Cost.
<ul style="list-style-type: none"> • concessione di alloggio • beni uso promiscuo • azioni • prestiti a tasso agevolato 	<ul style="list-style-type: none"> • buoni acquisto 	<ul style="list-style-type: none"> • mensa e buoni pasto • trasporto collettivo 	<ul style="list-style-type: none"> • attività ricreative/ tempo libero 	<ul style="list-style-type: none"> • assistenza ai familiari e cura • educazione/istruzione 	<ul style="list-style-type: none"> • formazione del lavoratore • flessibilità organizzativa 	<ul style="list-style-type: none"> • previdenza complementare • assistenza sanitaria • assicurazioni

Fonte: elaborazione ADAPT

c) *Classificazione funzionale delle iniziative e delle misure in funzione della approssimazione alla categoria del welfare occupazionale/welfare aziendale*

Con l'obiettivo di analizzare il welfare di livello aziendale in una prospettiva di relazioni industriali e di scambio contrattuale tra lavoro e retribuzione, la classificazione funzionale definisce le prestazioni di welfare considerando la funzione della erogazione di ogni tipologia di misura, indipendentemente se di fonte unilaterale o contrattuale. È possibile distinguere prestazioni che hanno una funzione redistributiva/concessiva o sociale (rivolte alla persona del lavoratore e/o alla famiglia) da altre misure che hanno, invece, una funzione economica e produttiva. Queste ultime da un lato entrano nello scambio tra lavoratore e datore di lavoro, integrandolo, dall'altro incidono sul processo organizzativo/produttivo aziendale e pertanto riguardano necessariamente il lavoratore in quanto parte dello scambio (tabella che segue).

Classificazione funzionale delle categorie di prestazioni

Funzione	Categoria di misure	Beneficiari
Redistributiva/ concessiva	<ul style="list-style-type: none">• buoni acquisto• attività ricreativa	persona del lavoratore e famiglia
Sociale	<ul style="list-style-type: none">• educazione e istruzione• assistenza ai familiari e cura	persona del lavoratore e famiglia
Economica/ produttiva	<ul style="list-style-type: none">• mensa e buono pasto• trasporto collettivo• assicurazioni• assistenza sanitaria• previdenza complementare• formazione• flessibilità organizzativa	lavoratore in quanto tale

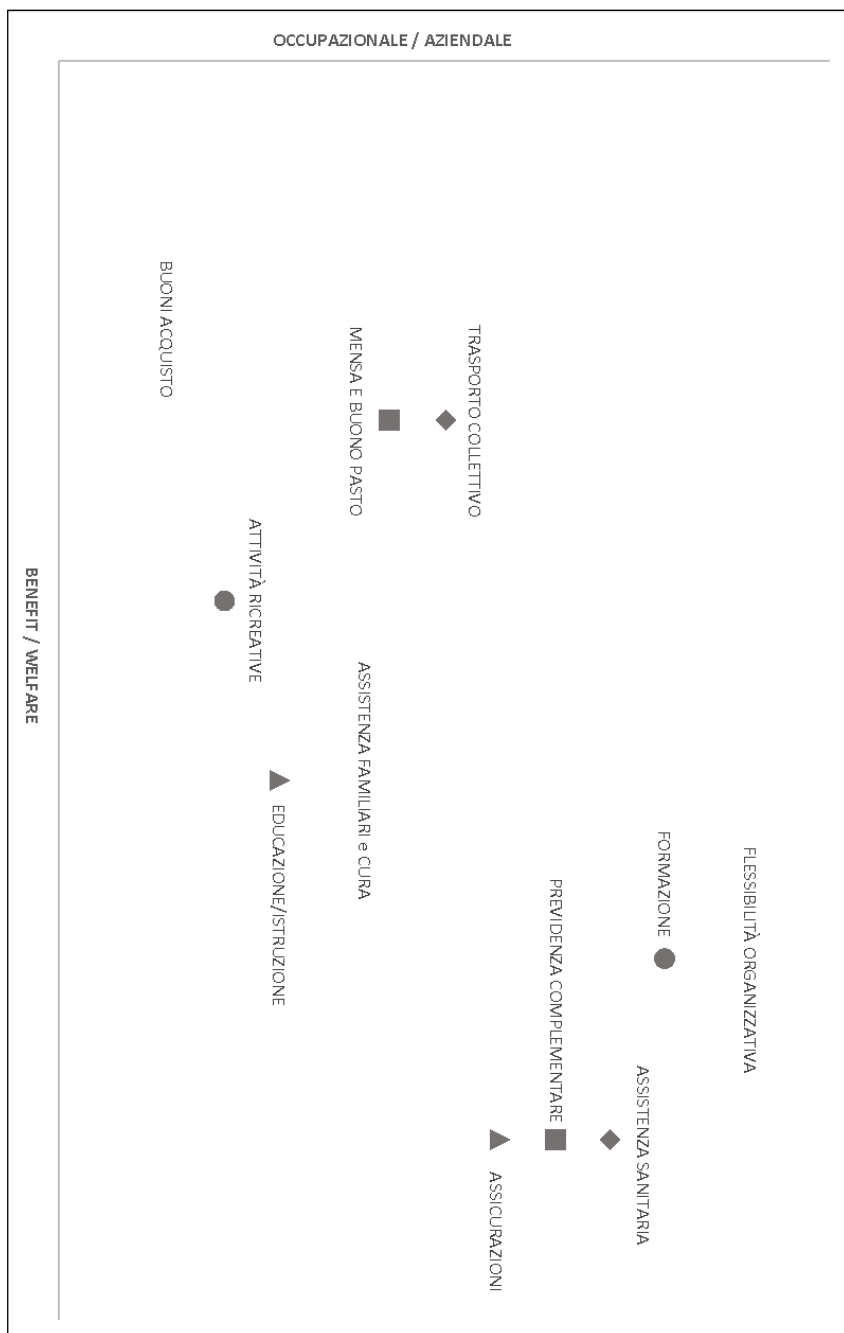
Fonte: elaborazione ADAPT

Dalla combinazione delle due classificazioni è possibile ottenere una rappresentazione grafica (si veda grafico che segue) che sintetizza visivamente la collocazione delle diverse prestazioni rispetto alla loro tipologia e funzione.

L'asse orizzontale indica la misurazione del concetto di welfare. Le prestazioni più vicine al concetto di welfare si collocano, quindi, in prossimità dell'estremo destro del grafico, lontane dall'origine degli assi. L'asse verticale rappresenta invece la progressione da un ambito occupazionale (in basso), di prestazioni e servizi con funzione redistributiva-concessiva e sociale, a un ambito aziendale (in alto) ossia di prestazioni e servizi con funzione economica che incidono sullo scambio e sul processo organizzativo/produttivo aziendale.

Si avanza dunque una ulteriore distinzione tra il concetto di *welfare occupazionale*, con il quale si indica l'insieme dei servizi e delle prestazioni che vengono erogate dalle aziende ai propri dipendenti semplicemente in virtù del contratto di lavoro che lega le une agli altri, e quello di *welfare aziendale* in senso stretto, a cui afferiscono le misure che incidono, ben oltre la semplice incentivazione fiscale, sull'assetto organizzativo e produttivo di impresa. Sulla base di questa distinzione rimangono nell'ambito del *welfare occupazionale* le prestazioni destinate alla persona del lavoratore e/o alla famiglia con una funzione redistributiva e concessiva o sociale, comunque "passive" o "neutrali" nell'ambito del rapporto di lavoro, della organizzazione del lavoro e della partecipazione dei lavoratori. Si riconducono invece nel sottoinsieme del *welfare aziendale* le misure che hanno una funzione economica, non solo perché integrano lo scambio contrattuale, ma anche perché incidono (o possono incidere, se usate e gestite consapevolmente) attivamente sullo scambio tra lavoratore e datore di lavoro, sul fare impresa, sulla organizzazione, sulla produttività, sulla sua qualità della prestazione lavorativa, sulla fidelizzazione del lavoratore.

Mappatura delle prestazioni erogate al lavoratore a livello aziendale



Fonte: elaborazione ADAPT

d) Definizione delle variabili

L'individuazione per ciascuna misura di una proprietà tipologica e di una proprietà funzionale e il relativo lavoro di classificazione altro non sono che la traduzione di queste proprietà in variabili. È sulla base delle modalità assunte da queste variabili che è stato possibile attribuire a ciascuna misura un punteggio su cui viene calcolato l'indice (per un approfondimento si veda parte I, capitolo 2).

e) Applicazione a contrattazione aziendale o settoriale

L'indice di welfare aziendale *Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo* applicabile a un dato insieme di misure di welfare è quindi costruito dalla somma dei punteggi delle singole prestazioni (che compongono il mix) rapportato al valore massimo che l'indicatore può concretamente assumere (0,92) per il numero di ricorrenze (si ottiene dunque una media) e moltiplicate per cento (per un maggior dettaglio si veda parte I, capitolo 2).

Per esemplificare l'applicazione del *Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo*, si riporta di seguito il calcolo dell'indice per la contrattazione aziendale dei settori oggetto di analisi nel presente e nei precedenti Rapporti.

Caso studio 1 – applicazione *Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo* al settore terziario, distribuzione e servizi (2015-2021)

1. Ricognizione delle misure

Le misure di welfare (202) nei contratti aziendali (46) del settore terziario, distribuzione e servizi che prevedono prestazioni di welfare per il periodo 2015-2021 si distribuiscono tra soluzioni per la conciliazione e la flessibilità organizzativa (119), mensa e buono pasto (22), buoni/*flexible benefits* (19), formazione continua (12), educazione e istruzione (11), previdenza (9), assistenza sanitaria (7), assicurazioni (7), trasporti (1).

*2. Applicazione *Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo**

Applicando alle misure ivi previste il calcolo dell'indice, il *Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo* della contrattazione aziendale del settore terziario, distribuzione e servizi corrisponde all'85%.

Caso studio 2 – applicazione *Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo* al settore alimentare (2016-2020)

1. Ricognizione delle misure

Le misure di welfare (218) nei contratti aziendali (60) del settore alimentare che prevedono prestazioni di welfare per il periodo 2016-2020 si distribuiscono tra soluzioni per la conciliazione (105), formazione continua (34), mensa e buono pasto (29), buoni/*flexible benefits* (18), assistenza sanitaria (11), previdenza (9), educazione e istruzione (6), attività ricreative (3), assicurazioni (3).

*2. Applicazione *Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo**

Applicando alle misure ivi previste il calcolo dell'indice, il *Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo* della contrattazione aziendale del settore alimentare corrisponde all'83%.

Caso studio 3 – applicazione *ADAPT-UBI Welfare Index* al settore dell'industria chimico-farmaceutica (2016-2019)

1. Ricognizione delle misure

Le misure di welfare (305) nei contratti aziendali (117) dell'industria chimico-farmaceutica che prevedono prestazioni di welfare per il periodo 2016-2019 si distribuiscono tra buoni/*flexible benefits* (63), soluzioni per la conciliazione (83), mensa e buono pasto (18), formazione continua (39), assistenza sanitaria (31), previdenza (41), servizi ricreativi (5), trasporto e mobilità (3), educazione e istruzione (14), assicurazioni (8).

2. *Applicazione ADAPT-UBI Welfare Index*

Applicando alle misure ivi previste il calcolo dell'indice, l'*ADAPT-UBI Welfare Index* della contrattazione aziendale dell'industria chimico-farmaceutica corrisponde al 75%.

Caso studio 4 – applicazione *ADAPT-UBI Welfare Index* al settore della metalmeccanica industriale (2019)

3. *Ricognizione delle misure*

Le misure di welfare (170) nei contratti aziendali (57) della metalmeccanica industria che prevedono prestazioni di welfare nel 2019 si distribuiscono tra buoni/*flexible benefits* (26), soluzioni per la conciliazione (67), mensa e buono pasto (22), formazione continua (22), assistenza sanitaria (8), previdenza (9), servizi ricreativi (2), trasporto e mobilità (5), educazione e istruzione (7), assicurazioni (2).

4. *Applicazione ADAPT-UBI Welfare Index*

Applicando alle misure ivi previste il calcolo dell'indice, l'*ADAPT-UBI Welfare Index* della contrattazione aziendale della metalmeccanica industriale corrisponde al 76%.

Con un valore dell'indice corrispondente a 85%, emerge come nel settore terziario, distribuzione e servizi, similmente al settore alimentare con indice 83%, il welfare abbia decisamente una funzione economica e produttiva (in particolare, con riferimento alle soluzioni organizzative, che tipicamente rappresentano il welfare con funzione produttiva, accanto a soluzioni più classiche riguardanti congedi, permessi e l'utilizzo del lavoro part-time per la conciliazione, si segnalano misure più innovative come banca ore solidale, diverse forme di flessibilità oraria e il lavoro agile).

Nei settori metalmeccanico e chimico-farmaceutico, il welfare che emerge dalla contrattazione aziendale oggetto di analisi risulta un welfare con funzione tendenzialmente economica e

produttiva (l'*Index* è rispettivamente 76% e 75%), prevalendo la diffusione di soluzioni di flessibilità organizzativa e di sostegno della conciliazione vita-lavoro. Nel settore chimico-farmaceutico, si osserva tuttavia una certa polarizzazione delle misure. Infatti, anche se prevalgono soluzioni di flessibilità organizzativa (nel 75% dei contratti analizzati), diffusi sono anche i buoni acquisto (53% dei contratti), misura che tipicamente ha una funzione redistributiva concessiva.

2. Il caso del macrosettore contrattuale terziario, distribuzione e servizi

L'approfondimento sul welfare aziendale nel macrosettore contrattuale terziario, distribuzione e servizi si pone sul percorso di analisi iniziato negli scorsi Rapporti in merito ai settori metalmeccanico, chimico-farmaceutico e dell'industria alimentare.

L'obiettivo perseguito è stato quello di indagare tale macrosettore, che registra il più elevato numero di lavoratori e lavoratrici impiegati e in cui sono presenti delle dinamiche di relazioni industriali del tutto peculiari.

Per mettere in luce il ruolo giocato dalle parti sociali non solo a livello nazionale ma anche a livello decentrato, l'analisi si è basata sullo studio di 9 CCNL sottoscritti nell'ambito del sistema di relazioni industriali facente capo a Confcommercio. Ciò ha consentito non solo di evidenziare l'eterogeneità dei settori contrattuali compresi nel macrosettore terziario, distribuzione e servizi, ma anche di dare conto del ruolo cruciale delle parti sociali nell'erogazione di misure di welfare contrattuale, bilaterale e aziendale.

Da questo punto di vista, i contratti nazionali di settore, strutturando un ampio sistema di organismi bilaterali relativi alla previdenza complementare, all'assistenza sanitaria integrativa e alla formazione, unitamente a misure di welfare organizzativo, rappresentano il primo strumento mediante il quale vengono riconosciute diverse prestazioni di welfare alle lavoratrici e ai lavoratori.

Nella cornice definita dal livello nazionale, poi, le parti sociali nel corso del tempo hanno sviluppato diverse linee di intervento in materia di welfare, incentrate sul ruolo affidato agli enti bilaterali territoriali e sulla capacità innovativa del livello aziendale per rispondere puntualmente ai bisogni dei dipendenti.

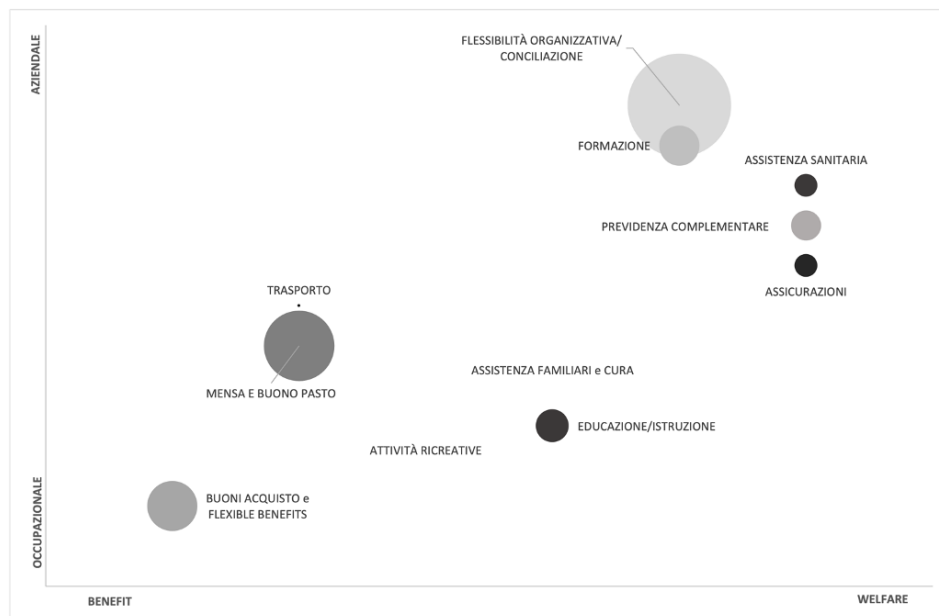
Invero, il terziario, distribuzione e servizi è uno dei macrosettori in cui il tessuto produttivo è fortemente polverizzato; per questo il ruolo degli enti bilaterali, nazionali e territoriali è determinante per riconoscere misure di welfare ulteriori rispetto a quelle riconosciute dal CCNL a un numero sempre maggiore di lavoratrici e lavoratori. L'analisi condotta relativamente alle prestazioni e servizi erogati dagli enti bilaterali territoriali in diversi territori, come si vedrà, consente di mettere in luce come l'attivazione della bilateralità consente di aggregare e soddisfare numerosi bisogni.

Dal monitoraggio dei contratti aziendali sottoscritti tra il 2015 e il 2021, invece, si evince che le soluzioni adottate dalle parti spaziano in diversi ambiti. Le misure di *flessibilità organizzativa e di conciliazione vita-lavoro* sono tra le più diffuse, dato che sono presenti nell'86% dei contratti aziendali analizzati. In questa area la contrattazione di secondo livello dimostra di saper assumere un "ruolo-guida", individuando soluzioni adeguate ai vari contesti organizzativi di riferimento.

Risultano molto diffuse anche le previsioni sui *buoni pasto* (49%) e sui *buoni acquisto* (49%) e una percentuale significativa si registra anche in materia di *formazione continua* (28%) ed *educazione e istruzione* (23%).

In termini di importanza e diffusione, mantengono un certo peso gli ambiti della *previdenza complementare* (21%), dell'*assistenza sanitaria integrativa* (16%) e delle *assicurazioni* contro gli infortuni professionali ed extraprofessionali (16%), nei quali la contrattazione aziendale mostra di voler predisporre delle condizioni di miglior favore anche rispetto a quanto previsto a livello nazionale ma, comunque, nell'ambito del perimetro tracciato dal CCNL.

Nei contratti analizzati risultano invece assenti misure di welfare per le categorie dei *servizi ricreativi* e dell'*assistenza e cura dei familiari* mentre una percentuale minima si registra nella categoria *trasporto e mobilità* (2%).



Pertanto, l'applicazione del *Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo* ai contratti aziendali oggetto di analisi (46) dimostra che l'insieme delle misure di welfare predisposte dalle parti è fortemente connesso al concetto di welfare aziendale in senso stretto, dato che il suo valore è pari all'85%.

L'indagine condotta ha, quindi, evidenziato come le caratteristiche e la struttura dei sistemi di relazioni industriali possano essere elementi fondamentali per l'evoluzione e la crescita delle prestazioni di welfare aziendale, le quali possono essere riconosciute attraverso diversi canali.

Come è stato registrato nel settore dell'industria alimentare nel precedente Rapporto, anche in questo caso emerge l'importanza dell'aspetto "collettivo" del welfare, sempre più configurato

come leva fondamentale per incrementare il benessere dei lavoratori e delle organizzazioni, in un'ottica di maggiore sostenibilità sociale ed economica.

3. Il welfare sul territorio: il caso Verona

L'approfondimento territoriale di questo quinto Rapporto analizza la diffusione del welfare aziendale nel territorio di Verona con particolare riferimento al settore del commercio e del turismo, continuando nel solco delle ricerche condotte nei precedenti Rapporti che hanno avuto come oggetto i territori di Bergamo, Brescia, Cuneo, Modena, Reggio Emilia e Parma.

Dapprima si è fornita una ricostruzione delle dinamiche demografiche, produttive e del mercato del lavoro per poi evidenziare i principali bisogni di welfare che emergono nel territorio.

Successivamente è stata compiuta l'analisi della contrattazione collettiva dei settori del commercio e del turismo, assolutamente rilevanti da un punto di vista occupazionale e per l'economia del territorio, per comprendere come questi stiano sviluppando azioni e istituti di welfare che rispondano non solo a una funzione economica e organizzativa per le imprese, ma anche ai bisogni che emergono su scala locale.

Per i settori oggetto dell'analisi, l'ambito territoriale è risultato essere la dimensione privilegiata per lo sviluppo di azioni di welfare da parte della contrattazione. Pertanto, si è proceduto concentrando l'indagine prevalentemente sulle misure sviluppate nel quadro della contrattazione territoriale e del c.d. welfare bilaterale, attraverso l'azione degli enti bilaterali. Invece, la contrattazione aziendale in materia di welfare nei settori del commercio e del turismo veronesi è risultata essere per lo più sporadica a causa della maggiore difficoltà di attivare iniziative di welfare aziendale, determinata dalle dimensioni contenute delle aziende e dall'elevata stagionalità di alcune attività.

Il sistema della bilateralità è assolutamente centrale a livello territoriale per erogare prestazioni di welfare ai lavoratori. Laddove però sono state introdotte misure di welfare per il tramite

della contrattazione aziendale, queste hanno riguardato prevalentemente l'ambito della flessibilità organizzativa per la conciliazione vita-lavoro, intercettando in parte le necessità del territorio. Inoltre, si conferma come, anche nei settori del commercio e turismo, i piani di *flexible benefits* si stiano diffondendo grazie alla possibilità di conversione del premio di risultato, rintracciando la presenza di disposizioni volte a incentivare la destinazione di risorse all'ambito della previdenza complementare.

Per il comparto del commercio si è registrata la presenza di tre accordi territoriali, contenenti anche disposizioni in materia di premi di risultato (accordo-quadro) e welfare. Forte è il rimando della contrattazione territoriale al sistema del welfare bilaterale, inteso come un complesso intreccio di istituti e prestazioni previste da diversi organismi istituiti tanto a livello nazionale quanto a livello territoriale.

In questo senso gli enti bilaterali territoriali non sono solo erogatori di prestazioni, ma anche snodo cruciale per la promozione, il monitoraggio e l'implementazione delle misure di welfare attivate dal sistema di relazioni industriali a vari livelli. Nel 2021, la maggior parte delle erogazioni dell'ente bilaterale del commercio si è concentrata nell'area di sostegno alla genitorialità (48% di pratiche erogate, 54% del valore delle prestazioni erogate dall'ente). Per quanto riguarda, invece, l'ente bilaterale del turismo, nel 2021 l'80% delle risorse erogate sono state rappresentate da contributi di sostegno al reddito per dipendenti che usufruivano di ammortizzatori sociali.

In sintesi, il sistema della bilateralità del commercio e del turismo di Verona rappresenta una risorsa importante per l'attivazione e l'implementazione di misure di welfare nel settore che possano intercettare le esigenze emerse sul territorio, nonché per l'integrazione con altre misure previste a livello di CCNL. Lo sforzo da fare è forse quello di potenziare ulteriormente questo sistema e le risorse disponibili provando a rafforzare la connessione con lo sviluppo di piani di welfare di natura aziendale in modo che si possano integrare e promuovere diversi strumenti a disposizione della contrattazione di settore.

4. Sanità e assistenza nel post-Covid: il ruolo dei fondi di assistenza sanitaria integrativa

Oggetto dell'approfondimento tematico della presente edizione del Rapporto è stato invece il sistema dei fondi sanitari contrattuali, istituiti e regolamentati dalla contrattazione collettiva nei diversi settori, al fine di fornire prestazioni integrative (e in alcuni casi sostitutive) rispetto a quelle già garantite dal Servizio sanitario nazionale.

Dall'analisi delle previsioni sulla materia di 58 contratti collettivi nazionali di settore è emerso innanzitutto come le parti sociali, negli ultimi anni, abbiano favorito il processo di accentramento delle risorse verso i grandi fondi settoriali e intersettoriali, ritenuti maggiormente funzionali a garantire un ampio insieme di coperture sanitarie per i lavoratori, rispetto ai fondi aziendali e interaziendali. La maggior parte dei CCNL (44 su 58, pari al 76% del totale), in questi termini, prevede l'iscrizione obbligatoria e automatica dei lavoratori impiegati nelle aziende che applicano il contratto ai fondi negoziali di settore, anche se non mancano sistemi contrattuali (ad esempio nell'ambito del macrosettore dei chimici e nel campo delle aziende di servizi) in cui le parti hanno optato per l'introduzione di meccanismi di adesione volontaria. In questo secondo campo di soluzioni, un'analisi comparata dei dati sulle adesioni, messi a confronto con la potenziale platea di aderenti (i lavoratori a cui si applicano i CCNL in questione), ha permesso di individuare alcune prime evidenze sul "successo" di natura differente delle diverse strategie negoziali delle parti, come dimostrano i casi virtuosi dei settori chimico-farmaceutico ed energia e petrolio, in cui i processi di adesione ai fondi sono stati favoriti da un' incisiva azione della contrattazione aziendale sulla materia.

Oltre alle logiche di sviluppo settoriale o intersettoriale, rimangono comunque in vigore, in alcune specifiche realtà settoriali, anche modelli "aziendali" o "interaziendali" di sviluppo dell'assistenza sanitaria integrativa. Particolarmente rappresentativi di questa tendenza sono i casi del settore elettrico e delle telecomunicazioni, influenzati dalla "storica" presenza di fondi aziendali nelle principali realtà del settore (Telecom, Enel).

Guardando poi alle prestazioni garantite dai fondi, l'analisi dei principali report sulla materia e dei nomenclatori dei principali fondi analizzati mostra, in via generale, una sempre più ampia capacità di copertura degli stessi, sia nell'ambito delle aree sanitarie già presidiate dal Sistema sanitario nazionale (nell'ottica di coprire oneri a carico dell'utente all'interno del sistema stesso), che delle aree "esterne" a quei livelli essenziali di assistenza (LEA) che il SSN deve fornire ai cittadini.

Entrando nel merito di alcune aree di intervento dei piani sanitari, in primo luogo è stata compiuta una rassegna delle principali prestazioni per la non autosufficienza introdotte nei diversi settori. Ne è emerso un quadro variegato di prime soluzioni, spesso sperimentali, che al momento si sviluppano in maniera isolata e senza una precisa logica di sistema, nell'ambito di un'area, quella delle politiche sulla *long-term care*, in cui appare particolarmente importante favorire un reale raccordo tra sistema pubblico e privato.

In secondo luogo, l'indagine ha posto l'attenzione sul ruolo dei fondi sanitari contrattuali nel corso dell'emergenza pandemica, analizzando le tutele specifiche legate all'emergenza sanitaria introdotte dai principali fondi all'interno dei piani sanitari. Da questo punto di vista, si evidenzia la rapida capacità di risposta degli stessi fondi, a fronte di circostanze inedite e non programmabili con anticipo, che ha contribuito a supportare imprese e lavoratori nella fase più complessa dell'emergenza Covid-19.

Metodologia

Le attività di ricerca che negli anni hanno costituito la base per le diverse edizioni del Rapporto si sono fondate sull'analisi dei principali contratti collettivi nazionali di lavoro di categoria e di oltre 3.000 contratti collettivi di secondo livello presenti nella banca dati *fareContrattazione* di ADAPT.

L'approfondimento settoriale del presente Rapporto riguardante il macrosettore contrattuale terziario, distribuzione e servizi è stato condotto attraverso l'analisi di 9 CCNL sottoscritti nell'ambito del sistema di relazioni industriali facente capo a

Confcommercio e di 46 contratti e accordi aziendali sottoscritti da imprese che applicano il CCNL Confcommercio e il CCNL Fipe.

L'approfondimento tematico sul sistema dei fondi sanitari contrattuali istituiti e regolamentati dalla contrattazione collettiva è stato realizzato sulla base dell'analisi di 58 contratti collettivi nazionali di settore.

Per quanto riguarda l'approfondimento territoriale dedicato alla Provincia di Verona sono stati analizzati 3 accordi territoriali del settore commercio e 6 contratti aziendali afferenti ai settori del commercio e del turismo. Inoltre, sono state oggetto di analisi le prestazioni erogate dall'Ente bilaterale del commercio e dei servizi costituito da Confcommercio, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs-Uil e dall'Ente bilaterale del turismo veronese, costituito da Confcommercio (Associazione Albergatori, Fipe, Fiavet), Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs-Uil.

L'analisi delle ricerche e delle indagini che si sono occupate di studiare e quantificare la diffusione delle misure di welfare aziendale ha consentito di rappresentare la quantificazione della diffusione del fenomeno, ricostruita dando conto delle principali (nuove) ricerche.

Parallelamente, l'aggiornamento costante dell'analisi della principale letteratura sul tema ha consentito di sviluppare una rassegna ragionata, anche in termini definitivi e concettuali, utile a ricostruire e reinterpretare il fenomeno del welfare occupazionale e aziendale.

INTRODUZIONE

LA CONFERMA DELLE BUONE RAGIONI DI UN RAPPORTO SUL WELFARE OCCUPAZIONALE IN ITALIA

di Michele Tiraboschi

Gli accadimenti dell'ultimo decennio (crisi dei mutui *subprime*, pandemia, guerra in Ucraina) hanno confermato che lo schema della società del rischio (Beck, 2000) sia un'utile chiave di lettura della nuova modernità, mostrando chiaramente, come mai prima, la stretta interrelazione esistente tra sistemi, e per quel che rileva ai fini del presente Rapporto, tra sistema produttivo e sistema di protezione sociale. Le criticità sembrano in particolar modo legate a doppio filo anche alla mancanza di una consapevolezza sul fatto che competitività economica e coesione sociale vanno sempre più di pari passo condizionandosi vicendevolmente.

In questa prospettiva la chiave di lettura offerta dalle dinamiche di evoluzione dei sistemi relazioni industriali – che, per definizione, riconduce economico e sociale dentro un quadro unitario – risulta decisiva confermando le buone ragioni di uno studio sistemico del welfare occupazionale e aziendale.

Come argomentato anche nelle edizioni precedenti del Rapporto, si conferma che la diffusione crescente e costante del welfare in azienda rimane solo parzialmente mappata e analizzata. Tuttavia, la questione non è, unicamente, quella di misurare le esatte dimensioni del fenomeno, tanto a livello di settore produttivo che di territorio. Prima ancora, si sente l'esigenza di indagare le ragioni più profonde del welfare occupazionale e aziendale, oltre la mera leva della norma-incentivo, e conseguentemente le sue possibili prospettive evolutive nel nostro

sistema socio-economico e nel raccordo, che non appare certo scontato e tanto meno meccanico, con il sistema pubblico di welfare. In questa prospettiva, è nata la serie dei rapporti su *Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*.

L'assenza di una cultura della valutazione delle politiche pubbliche, comprese le misure di incentivazione economica, contribuisce a spiegare la mancanza di dispositivi istituzionali di monitoraggio del welfare aziendale analoghi a quelli presenti in altri Paesi. Le ricerche promosse in Italia da soggetti privati scontano alcune evidenti criticità che non le rendono (ancora) strumenti efficaci e scientificamente maturi e atti ad inquadrare con precisione le dimensioni qualitative e quantitative del fenomeno.

Il riferimento è, in particolare:

- al campo di indagine che il più delle volte appare parziale (per ambiti disciplinari e temi coperti dalle singole ricerche) ed episodico (per intensità e continuità dei rapporti) e, in ogni caso, privo di adeguati punti di contatto con le dinamiche complessive del sistema di welfare presente nel nostro Paese;
- alla assenza di un quadro di riferimento concettuale e di un apparato terminologico condiviso: le politiche di gestione del personale, le prassi del sistema di relazioni industriali e le molteplici iniziative di sostegno ricondotte al welfare aziendale possono variare sensibilmente da rapporto a rapporto senza beneficiare di una compiuta analisi di contesto e di visione di quello che, a tutta evidenza, pare un welfare sempre meno indotto dall'attore pubblico e sempre più incentrato su persone, imprese, territori e comunità;
- alla prevalenza di letture riduzionistiche del fenomeno: vuoi come più o meno convinta e consapevole risposta degli attori del sistema di relazioni industriali all'arretramento dello Stato e del welfare pubblico; vuoi come opportunità, o anche mero espediente, usato in modo strumentale al solo fine di abbattere il costo del lavoro; vuoi, infine, quale pratica

riconducibile alla c.d. responsabilità sociale di impresa nella prospettiva di una maggiore distribuzione del valore creato dalla impresa;

- alla assenza, rispetto a quanto rilevato al punto che precede, di una sensibilità di relazioni industriali tale da ricondurre le analisi sul welfare di livello aziendale, indifferentemente unilaterale o pattizio (cioè contrattato), alle più complessive logiche dello scambio tra “lavoro contro retribuzione” definite, a livello di settore, dai diversi contratti collettivi nazionali di categoria e, a livello territoriale, in ragione dei mercati divari geografici ancora presenti nel tessuto produttivo del nostro Paese;
- all’esiguo campione di aziende e di piani di welfare aziendale presi in considerazione dalle singole ricerche, non di rado senza una adeguata consapevolezza metodologica come avviene quando si comparano e analizzano dentro un identico quadro di riferimento concettuale e valutativo contratti aziendali e casi di studio relativi ad imprese che appartengono a diversi sistemi di relazioni industriali (in quale contratto collettivo nazionale di lavoro si colloca cioè il singolo caso aziendale);
- all’eccessivo legame tra centro di ricerca e soggetto promotore/finanziatore che ha determinato, nel corso degli anni, una finalizzazione e un utilizzo di queste analisi più a fini promozionali che scientifici e progettuali in chiave di lettura dei (e di risposta ai) nuovi bisogni di sicurezza della persona e delle trasformazioni d’impresa indotte dalla tecnologia e anche da profondi cambiamenti demografici nella popolazione aziendale.

Obiettivo del presente Rapporto sul welfare occupazionale e aziendale in Italia continua ad essere quello di contribuire a superare le richiamate criticità nello studio e nella lettura delle dinamiche del welfare aziendale. Rispetto alla autorevolezza e rilevanza scientifica del nostro lavoro saranno gli studiosi e gli esperti a pronunciarsi. Possiamo invece subito anticipare alcune scelte metodologiche che intendono caratterizzare e distinguere

il nostro contributo alla analisi del welfare aziendale rispetto ai rapporti e studi già esistenti e precisamente:

- la costruzione del Rapporto annuale sulla base di una struttura portante, consolidata di anno in anno e arricchita annualmente da nuovi approfondimenti tematici, territoriali e di settore merceologico;
- il tentativo di fornire, preliminarmente al lavoro di mappatura e monitoraggio del fenomeno, un imprescindibile quadro di riferimento concettuale e un apparato terminologico condiviso facendo dialogare le fonti normative (giuslavoristiche e tributarie) con le politiche di gestione del personale e le prassi degli attori del sistema di relazioni industriali;
- la forte caratterizzazione in termini di relazioni industriali del Rapporto in modo da inquadrare le tendenze in atto a livello di singole aziende o gruppi di imprese entro una logica di sistema e, precisamente, nel contesto del sistema della contrattazione collettiva nazionale di settore e dei principali accordi territoriali di riferimento; ciò anche attraverso l'esercizio collettivo di *open innovation*, consistente nel coinvolgimento di alcuni dei principali attori del nostro sistema di relazioni industriali sia sul versante datoriale che su quello sindacale;
- la riconduzione del welfare aziendale dentro le dinamiche della nuova grande trasformazione del lavoro e della impresa che, sempre più, legano i sistemi contrattuali e di relazioni industriali a quelli del welfare (pubblico e privato) dentro il più ampio contenitore del welfare occupazionale, andando oltre i semplici confini fisici della singola impresa tanto da incidere profondamente sulle logiche della produttività del lavoro e non solo su quelle redistributive fino al punto di concorrere in termini strutturali alla riscrittura dello scambio lavoro contro retribuzione;
- la messa a punto di una strumentazione flessibile per la misurazione e valutazione dei diversi casi di welfare aziendale e occupazionale tale da consentire agli attori del sistema di

relazioni industriali, così come ai lavoratori e alle imprese, di prendere una maggiore consapevolezza delle iniziative e delle sperimentazioni avviate e che cercano di intrecciare un modo moderno di fare impresa con una idea ancora forte e tecnicamente precisa di welfare quale risposta cioè a un bisogno reale di sicurezza di persone, comunità, settori produttivi.

Il tentativo di una analisi condotta, anno dopo anno, nella prospettiva di funzionamento dei sistemi nazionali e locali di relazioni industriali e di welfare non ha, in ogni caso, una valenza meramente scientifica e di monitoraggio. L'obiettivo del gruppo dei ricercatori di ADAPT coinvolti nella presente iniziativa è anche quello di rispondere in termini pragmatici – non solo a livello informativo, ma anche di assistenza progettuale verso istituzioni, comunità locali, imprese e associazioni di rappresentanza datoriali e sindacale – a quella che, allo stato, pare la grande criticità del welfare aziendale e cioè il suo sviluppo frammentario e diseguale tanto per contenuti che per aree di intervento in funzione del tipo di settore, del territorio di riferimento, della dimensione aziendale, della tipologia di lavoratori e dei contratti con cui vengono assunti. Come è stato osservato da Tiziano Treu «la possibilità di contrastare un simile rischio non dipende dalla evoluzione spontanea delle dinamiche sociali e negoziali; richiede che le varie esperienze vengano inserite in un quadro d'insieme che ne orienti le priorità e gli obiettivi delle esperienze, senza snaturarne la natura e i caratteri privatistici» (così: Treu, 2016a, p. 15).

Lasciando ai decisori politici e agli attori del sistema di relazioni industriali la definizione degli obiettivi di *policy* e delle relative priorità, con questo *Quinto rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia* ci proponiamo di continuare ad offrire ed aggiornare, per un verso, un quadro sufficientemente ampio e attendibile di informazioni, modelli e linee di azione, utile a orientare nel merito le scelte di lavoratori e imprese; contribuire, per l'altro verso, a ricondurre in una logica di sistema le molteplici e variegate esperienze in atto, inquadrando il tema del welfare aziendale e occupazionale più in generale nell'ambito di quella

che, come gruppo di ricerca di ADAPT, abbiamo definito la nuova grande trasformazione del lavoro.

Il lavoro di analisi e le proposte anche operative avanzate nelle diverse edizioni del Rapporto si sono sviluppate da una ipotesi interpretativa del welfare occupazionale e del welfare aziendale che ha cercato via via di consolidarsi nell'evoluzione dei Rapporti, anche grazie all'interazione con esperti, operatori e attori del sistema di relazioni industriali e grazie alle analisi di casi studio aziendali e territoriali estrapolati dalla banca dati *fareContrattazione*. L'ambizione, in linea con le grandi trasformazioni del lavoro entro cui abbiamo deciso di collocare la lettura del welfare aziendale ed occupazionale, è stata quella di sviluppare questo esercizio collettivo di *open innovation* attraverso cui contribuire a dare ordine alle molteplici iniziative in atto e all'analisi del fenomeno. Da qui la dimensione di comunità e territorio entro cui la nostra iniziativa si è potuta muovere anche grazie ai numerosi e robusti partenariati con la rappresentanza del mondo del lavoro e delle imprese.

Bergamo, Modena, Roma, 7 novembre 2022

Michele Tiraboschi

Parte I
INQUADRAMENTO

1.

**WELFARE AZIENDALE/OCCUPAZIONALE
E (NUOVA) GRANDE TRASFORMAZIONE
DEL LAVORO: UNA PROSPETTIVA
DI RELAZIONI INDUSTRIALI**

1. Lo sviluppo del welfare aziendale in Italia: una ipotesi interpretativa e una (nuova) domanda di ricerca

Disfunzioni, sprechi, lacune e anomalie del *welfare state* italiano sono da tempo dibattuti senza tuttavia ancora giungere a soluzioni e piani di azioni soddisfacenti (d’obbligo il rinvio alla relazione conclusiva, datata febbraio 1997, della c.d. “Commissione Onofri” per l’analisi delle compatibilità macroeconomiche della spesa sociale italiana che presenta, ancora oggi, tratti di estrema e sorprendente attualità). È in questa prospettiva di conclamata crisi del welfare pubblico che è stata per lo più intesa e spiegata la crescente attenzione di studiosi, decisori politici e, infine, anche operatori verso forme di welfare di natura privatistica e sussidiaria, variamente e spesso confusamente denominate. E sempre in questa prospettiva è stata collocata, ancora più di recente, l’esplosione del c.d. welfare aziendale (per gli aspetti definitivi vedi *infra*). Tutto ciò seguendo uno schema interpretativo quasi meccanico e, dunque, dato dai più per scontato. Dove cioè il progressivo arretramento dello Stato e, più in generale, dei programmi di welfare finanziati con risorse pubbliche risulterebbe almeno in parte bilanciato – se non anche surrogato – dalla diffusione, spontanea o incentivata a livello fiscale e normativo dallo stesso attore pubblico (in questa prospettiva Tursi, 2019a, p. 7; Ludovico, 2019, spec. pp. 31 e 35; si veda, *infra*, la bibliografia essenziale nella parte III, sezione D, nonché la rassegna di letteratura nella parte II, sezione H del *Terzo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*,

ADAPT University Press, 2020), di misure di secondo welfare che vedono nel lavoro e nella impresa uno dei terreni di maggiore espansione.

Da qui il crescente interesse per il tema del welfare aziendale e la sua sempre maggiore diffusione. Da qui, anche, le preoccupazioni di chi ha segnalato i rischi di un attacco frontale alla idea tradizionale di un welfare universalistico, incentrato sullo status di cittadino e finanziato esclusivamente su base fiscale (vedi Paci, 1989), o comunque di una dispersione di risorse (pubbliche e private) che resterebbero inevitabilmente prive di un quadro unitario di riferimento e, con ciò, di linee di azione capaci di intervenire sugli squilibri e sulle carenze del nostro modello sociale. Preoccupazioni ampiamente comprensibili in un Paese come il nostro caratterizzato non solo da consistenti divari geografici e territoriali, ma anche da condizioni alquanto differenziate di accesso a servizi o prestazioni di welfare privato erogate dalle aziende ai propri dipendenti a seconda della cultura e delle dimensioni d'impresa, della tipologia di impiego e di lavoro o delle caratteristiche del settore produttivo o merceologico di riferimento.

Continua ad essere difficile, allo stato, formulare giudizi netti e definitivi al riguardo. Non solo per l'estrema complessità tecnica di una materia condizionata da una formazione alluvionale, senza una precisa visione di sistema e per successive spinte corporative, degli istituti di welfare e della relativa normativa di riferimento (si veda, *infra*, la bibliografia essenziale nella parte III, sezione D, e *Terzo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2020, parte II, sezione H). Ancora di più pesa la cronica assenza, nel nostro Paese, di adeguati (e auspicabilmente condivisi) dispositivi di analisi e monitoraggio delle politiche pubbliche, tra cui le misure di incentivazione economica della azione dei privati (la c.d. norma-incentivo).

Decisamente poco ci dicono le note periodiche del Ministero del lavoro e delle politiche sociali che riguardano soltanto i contratti depositati ai fini della detassazione del premio di produttività. Alla data del 15 settembre 2022, secondo i dati pubblicati

dal Ministero del lavoro, si registrano 76.491 contratti collettivi depositati, ma solo 11.944 quelli ancora vigenti, di cui 10.395 aziendali e 1.549 territoriali. Con riferimento ai contratti vigenti, Lombardia ed Emilia-Romagna sono le Regioni in cui si riscontra la maggior presenza di contratti collettivi di secondo livello disciplinanti il premio di produttività con rispettivamente 3.338 e 1.820 contratti. L'Emilia-Romagna si segnala per essere la Regione con la maggior diffusione di contratti territoriali vigenti, rappresentando il 30 per cento del totale degli stessi. Si conferma una distribuzione geografica degli accordi vigenti sui premi di produttività concentrata al Nord (73%), con un valore medio su base nazionale del premio per beneficiario di 1.492,61 euro per anno, in crescita rispetto allo scorso anno.

I dati diffusi dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali (Report del 15 settembre 2022) segnalano inoltre che la possibilità di convertire il premio di produttività in welfare aziendale è prevista in ben 7.100 accordi (pari al 59% dei contratti ancora vigenti), in costante aumento rispetto alle rilevazioni contenute nei precedenti report (in crescita di oltre 25 punti rispetto al 2017). Infine, per quanto riguarda invece i contratti che prevedono la decontribuzione per le misure di conciliazione dei tempi di vita e lavoro dei dipendenti, di cui al d.i. 12 settembre 2017, sono 5.442 i moduli conformi depositati, di cui 1.123 si riferiscono a contratti collettivi ancora in vigore.

Si tratta, comunque, di una fotografia indiscutibilmente parziale di quanto riconducibile al welfare aziendale e, in senso lato, occupazionale, a partire dal mancato monitoraggio delle misure di welfare applicabili in azienda che sono contenute nella contrattazione collettiva nazionale di settore o che, comunque, sono riconducibili a forme ampiamente diffuse in molti settori produttivi e territori di welfare negoziale di tipo bilaterale. Fermo restando poi che il numero di contratti depositati, ai fini delle misure fiscali di incentivazione della c.d. "welfarizzazione" del premio di risultato (*infra*), nulla ci dice in termini qualitativi rispetto a contenuti concreti, funzioni, dinamiche applicative ed effettiva rispondenza di queste misure di welfare aziendale e occupazionale ai bisogni delle persone e delle stesse imprese, al di là di una pur importante riduzione del costo del lavoro.

L'unico dato che emerge riguarda il valore medio leggermente più elevato degli accordi sia aziendali sia territoriali che prevedono la conversione del premio di risultato in welfare.

Del tutto assente, in particolare, è una valutazione (che spetterebbe all'attore pubblico e agli attori dei sistemi di relazioni industriali) volta a misurarne gli effetti reali sulla produttività del lavoro tali da giustificare una fiscalità di vantaggio che, come osservato, «genera regressività nel prelievo (si tassa di meno il premio di risultato rispetto a minimi dei contratti collettivi nazionali di lavoro)», entrando così in tensione col principio costituzionale di progressività della tassazione del reddito (Lucifora, Origo, 2017).

Senza dubbio meritori sono gli studi e le ricerche promossi e sostenuti, negli ultimi anni, da una eterogenea gamma di soggetti privati che contribuiscono, almeno in parte, a colmare un evidente deficit informativo in termini quantitativi se non anche, in taluni casi, qualitativi (si veda *infra*, la nota di approfondimento sulle rilevazioni del fenomeno del welfare aziendale riportata nella parte III, sezione C). Molte di queste ricerche scontano tuttavia alcune evidenti criticità, per (esiguità del) campione analizzato e per metodi di indagine, che non le rendono (ancora) strumenti efficaci e pienamente attendibili, almeno a livello previsionale e scientifico, per inquadrare con precisione il fenomeno fino al punto di misurare le sue tendenze evolutive e i gradi o livelli di raccordo con gli istituti e le misure di c.d. primo welfare. Se comparate con gli esiti delle (ancora poche) analisi di ricercatori indipendenti accreditati nel panorama scientifico nazionale se non internazionale, molte di queste ricerche ci consegnano una visione decisamente ottimistica e deterministica del welfare aziendale, tale da ingenerare di per sé un incremento della produttività del lavoro e un maggiore benessere dei lavoratori interessati, che pare ancora tutta da dimostrare nella realtà e in una prospettiva di medio-lungo periodo.

Resta in ogni caso confermato, dalle analisi quantitative sul fenomeno (*infra*, parte III, sezione C), uno sviluppo non particolarmente ordinato del welfare aziendale: ancora oggi confinato,

prevalentemente, nella grande impresa del Centro-Nord Italia e variamente articolato a seconda del settore produttivo in cui si colloca la singola impresa (si veda tabella 1). A ciò si aggiunga la parziale arretratezza del caso italiano se comparato alle principali esperienze internazionali che registrano, da tempo, tipologie più mature ed anche esperienze maggiormente evolute di welfare occupazionale (si veda già Pavolini, Carrera, 2013).

Anche l'oramai ricca letteratura di riferimento (raccolta e analizzata nei precedenti rapporti, si veda *Terzo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2020, parte II, sezione H, e *infra*, la bibliografia essenziale, parte III, sezione D), pare estremamente prudente nell'avanzare proposte interpretative sullo sviluppo di un welfare occupazionale e aziendale che, nel nostro Paese, ha significativi precedenti storici radicati già nel primo industrialismo; e questo pur senza negare l'indubbio peso giocato dalle misure di incentivazione fiscale introdotte, in particolare, con la legge di bilancio per il 2016 (art. 1, commi 184-190, della l. n. 208/2015).

Tabella 1 – La diffusione del welfare aziendale nelle diverse classi dimensionali

Fonte \ Dimensione	Piccola	Media		Grande	Tot.
IRES e Università Politecnica delle Marche – 2012	--	--		92,5%	--
Cergas – 2014	--	--	--	14%	--
Confindustria e Percorsi di Secondo Welfare - 2015	65%	54%	81%	90%	72,8%
Rapporto Welfare – OD&M Consulting – 2015	21% (+30%)*	60% (+40%)*	--	69,2%	50%
Istat – 2015	8%	--	--	40%	38%
Università Cattolica – AIDP – Welfare Company – 2016	--	--	--	67%	--
Doxa-Edenred – 2016	--	--	--	93%	89%
Community Media Research – Federmeccanica – 2017	45,5%	--	--	84%	54%
Centro studi Confindustria – 2019	27%	29,7%	--	48,1%	60,2%
OCSEL – 2021	--	--	--	--	32% per il 2019/2% per il 2020
Centro studi Assolombarda – 2021	--	--	--	--	53,5%
Cgil – Fondazione Di Vittorio – 2022	15,1%	24,8%	27,6%	36,6%	26%
Altis – 2019**	32,1%	16,9%		51%	
Secondo Welfare – AIWA – 2019**	43,55%	31,73%	12,15	12,57%	

* In parentesi è indicata la percentuale di aziende che ha dichiarato l'intenzione di introdurre misure di welfare aziendale nei prossimi 2 anni

** Percentuale su totale di aziende che introducono il welfare aziendale per mezzo dei provider welfare

Fonte: elaborazione ADAPT sui principali rapporti di monitoraggio del welfare aziendale in Italia

Preso atto dei caratteri ancora fortemente ambivalenti del secondo welfare, e di quello aziendale/occupazionale (cfr. Treu, 2016a, p. 6), così come della complessiva riduzione delle risorse pubbliche disponibili, quantomeno se valutate in relazione al crescere dei bisogni così come della platea dei potenziali interessati ⁽¹⁾, la letteratura di riferimento pare ancora lontana dal fornire rappresentazioni univoche di un fenomeno che presenta confini estremamente mobili e in via di costante dilatazione (una conferma di ciò è data dal raggio di osservazione, via via sempre più ampio, del periodico rapporto di *Percorsi di secondo welfare*). Questo anche perché le agevolazioni fiscali hanno contribuito a creare una connessione sempre più stretta tra welfare occupazionale/aziendale e welfare fiscale (Pavolini, Ascoli, 2019, p. 40) sfumandone ulteriormente i confini. Tra i fautori entusiasti e gli oppositori della prima ora del welfare aziendale inizia così a prendere piede una posizione intermedia che, in attesa di ulteriori approfondimenti e verifiche, sollecita un «approccio maggiormente realistico e disincantato, scevro da connotazioni ideologiche» a una tematica che rischia di diventare troppo enfaticizzata come quella del welfare aziendale (così Perulli A., 2017, p. 24).

In realtà pare altrettanto problematico restare in attesa di ulteriori approfondimenti e verifiche di taglio scientifico in assenza di strumenti informativi attendibili, nei termini sopra evidenziati, che siano davvero utili a meglio comprendere il fenomeno. In attesa di una iniziativa del Ministero del lavoro e delle politiche sociali, tale da consentire l'accesso a università e ricercatori indipendenti alla banca dati dei contratti di secondo livello

⁽¹⁾ È questa la principale obiezione che deve essere mossa a chi esclude una possibile tensione tra welfare aziendale/occupazionale e welfare pubblico sulla base del semplice presupposto che, «contrariamente a quanto si sostiene, talora anche da esperti, la spesa sociale pubblica nel suo complesso, in Italia come in altri paesi europei, non ha subito riduzioni significative, anche se ne è stata frenata la crescita [...]» (così Treu, 2016a, p. 6). Il punto, infatti, non è solo e non è tanto quello dell'ammontare della spesa pubblica per le misure di welfare, quanto quello della accresciuta platea di soggetti interessati alle relative prestazioni e dell'estensione qualitativa e quantitativa dei bisogni da coprire o che comunque reclamano una copertura. Cfr. il *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.

sulla produttività e le misure di welfare, un contributo concreto in questa direzione vuole essere fornito proprio dal presente Rapporto che si avvale del ricco materiale informativo e di documentazione raccolto in *fareContrattazione*: 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 3.000 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 ⁽²⁾.

Non che siano mancate, almeno in tempi recenti, indagini sulla contrattazione collettiva in materia di welfare aziendale (*infra*, parte III, sezione C). Il punto è che le analisi sono state generalmente compiute confrontando testi non comparabili tra di loro una volta estrapolati dal sistema di relazioni industriali in cui sono collocati e operano. Poco o nulla di attendibile ci dice, infatti, un contratto collettivo di una azienda meccanica se comparato con un contratto collettivo di una azienda alimentare o della grande distribuzione organizzata perché diversi sono i sistemi regolatori e di welfare in cui operano e con cui interagiscono. Torneremo sul punto tra poco (si veda *infra*) proponendo al riguardo, come tratto distintivo del presente Rapporto e per superare i limiti delle indagini sin qui realizzate, una lettura del welfare aziendale e occupazionale nel prisma dei sistemi di relazioni industriali.

Prima di procedere in questa direzione – e anche per evitare di ripercorrere strade da altri intraprese con maggiore o minore successo e attendibilità – ci pare comunque opportuno evidenziare in particolare l'importanza di allargare l'orizzonte di osservazione del fenomeno per fornire nuove chiavi di lettura e,

(2) Per una mappatura di sistema della contrattazione collettiva per il periodo 2012-2019, con specifico riferimento al welfare occupazionale e aziendale, si veda il *Quarto rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2021, parte II, sezione C.

con esse, una ipotesi interpretativa complessiva del welfare aziendale e occupazionale dentro il più ampio quadro delle trasformazioni del lavoro e della impresa (cfr. Negrelli, Rossi, 2019, p. 125). Se infatti tutta da valutare, quantomeno in termini di causa ed effetto, è la più volte ipotizzata correlazione tra progressivo arretramento del welfare pubblico (nella letteratura si parla di *retrenchment*) e recente esplosione del welfare aziendale pare, tuttavia, possibile muoversi oltre quelle letture semplificanti 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 che, a una più attenta valutazione, rappresenta qualcosa di ben diverso nelle motivazioni e negli sviluppi operativi rispetto alle iniziative in esame (cfr. Benenati, 1999; Castronovo, 2006).

Specie in una fase iniziale, negli studi sui percorsi del secondo welfare ha assunto, in effetti, un certo peso quella chiave di lettura che individua – e circoscrive – l'interesse del mondo delle imprese – perlomeno quelle «che hanno le possibilità economiche e organizzative» – verso forme di welfare aziendale in termini di «politiche aziendali a favore della sostenibilità – sociale e ambientale – che rientrano oggi nell'ampio concetto di *Corporate Social Responsibility*» (così Mallone, 2013, p. 1). Eppure, una attenta e circostanziata analisi di dettaglio e di profondità della abbondante contrattazione collettiva di riferimento evidenzia come, pur nella estrema eterogeneità dei casi e comunque ben prima della recente normativa fiscale di incentivazione, si sia diffusa una ricca trama di previsioni di protezione sociale del lavoratore e anche di veri e propri piani di welfare aziendale che si collocano senza dubbio oltre la mera funzione (direttamente o indirettamente) redistributiva, propria del welfare tradizionale, assumendo anche una esplicita e consapevole funzione economica rispondente alle logiche di impresa e dei relativi modelli organizzativi del lavoro (tra i primi, in questa direzione di analisi e nell'ambito di un progetto pilota condotto in collaborazione con Confindustria Vicenza avente per oggetto le esperienze di welfare di territorio nelle piccole e medie imprese italiane, Massagli, 2014).

Di questo pare essersene accorto anche il legislatore, se è vero che l'utilizzo in chiave (anche) economica e produttivistica della leva del welfare aziendale si è per lungo tempo posto apertamente «in contrasto alla visione solo paternalistico/sociale del Testo Unico delle Imposte sui Redditi» prima della riforma del 2016 (si veda Massagli, 2016). La modifica introdotta con la legge di stabilità per il 2016, prevalentemente letta da esperti e operatori in funzione dei vantaggi fiscali e di riduzione del costo del lavoro, ha rappresentato in effetti un vero e proprio cambio di paradigma normativo nei percorsi evolutivi del welfare aziendale ed occupazionale. In un certo senso, infatti, questo ha significato spostare la ragione della non imposizione fiscale dalla natura liberale, ovvero dalla non corrispettività di queste misure, alla meritevolezza (sociale) del loro fine (Squeglia, 2019, p. 699; Tursi, 2019b, p. 119-121).

A essere ora enfatizzata e pienamente valorizzata è la dimensione bilaterale e contrattuale delle relative misure, che entrano (almeno potenzialmente) dentro un rinnovato scambio tra lavoro e (non più solo) retribuzione, con la possibilità, anch'essa fiscalmente incentivata, di convertire, ricorrendo le condizioni previste dalla l. n. 208/2015, art. 1, commi 182-190 (*infra*, parte III, sezione A) i premi di risultato monetari in misure di welfare. Possiamo conseguentemente pensare a una normativa fiscale che ha recepito e dato impulso agli spunti di alcune pratiche e di alcuni sistemi di relazioni industriali che già si andavano configurando, se pur con posizioni del sindacato molto diverse da caso a caso, in funzione di un cambio di paradigma essenzialmente economico e, solo in un secondo momento, anche sociale o redistributivo.

Se è vero – come pare confermare l'analisi della contrattazione collettiva di riferimento, tanto in termini generali, quanto nei focus settoriali (*infra*, parte III, sezioni B) e territoriali sviluppati nelle diverse edizioni del Rapporto – che ci muoviamo in un ambito che va oltre gli stretti confini della responsabilità sociale d'impresa e gli opportunismi indotti negli operatori privati dalla norma-incentivo, può allora essere di un certo interesse avanzare una ipotesi interpretativa alternativa a quelle sin qui prospettate. E cioè che la progressiva diffusione del welfare

aziendale nelle imprese italiane e nei settori produttivi di riferimento non sia la risposta a un più o meno conclamato arretramento del welfare pubblico in un contesto di risorse sempre più scarse e di vincoli di bilancio sempre più stringenti (così invece, tra i tanti, Gori, 2012; Maino, Ferrera, 2013; Maino, Ferrera, 2015; Maino, Ferrera, 2017; Lai, Varesi, 2017; Tursi, 2019a, p. 7; Ludovico, 2019, p. 31; solo in parte attribuiscono a questa ragione la diffusione del welfare aziendale Ciucciovino, Romei, 2019, p. 17), quanto 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. Trasformazioni che, come già argomentato in altra sede (ADAPT-Associazione Amici Marco Biagi, 2017), 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 risulta ancora oggi incentrato (vedi, per tutti, Streeck, 2013).

Da qui una domanda di ricerca, a cui abbiamo cercato di offrire una risposta con il lavoro cominciato nel 2017 e continuato e approfondito di anno in anno fino a questo quinto Rapporto, portando alla attenzione dei decisori politici, degli studiosi e della rappresentanza di lavoratori e imprese, la misurazione delle eterogenee prestazioni di welfare aziendale (vedi *infra*, capitolo 2 di questa parte), dentro la realtà dei diversi sistemi di relazioni industriali (di settore, territorio e azienda), oltre la mera normativa fiscale di riferimento al fine di rappresentare la coerenza e la funzionalità di servizi e prestazioni offerti dalle aziende ai propri dipendenti ai profondi cambiamenti del lavoro e della impresa nel pieno della transizione verso i paradigmi economici e sociali della quarta rivoluzione industriale (su cui Seghezzi, Tiraboschi, 2016).

2. *Welfare aziendale e welfare occupazionale: una proposta definitoria*

Se il fenomeno del welfare aziendale può essere letto e analizzato anche nella prospettiva della (nuova) grande trasformazione del lavoro (Seghezzi, 2017, e anche Caruso, 2016), il punto di ricaduta della presente ricerca non può che essere il 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.

È l'analisi di dettaglio del materiale offerto dai sistemi di contrattazione collettiva a confermare come il tradizionale scambio lavoro contro retribuzione abbia subito negli ultimi anni, in Italia e non solo, una profonda evoluzione in termini di adattamento al processo di trasformazione del lavoro e della stessa idea di impresa determinato da radicali cambiamenti tecnologici e demografici (si vedano al riguardo gli annuali rapporti ADAPT sulla contrattazione collettiva in Italia che coprono un arco temporale sufficientemente ampio, dal 2012 a oggi).

Sebbene il nucleo della struttura retributiva si presenti, almeno nel nostro Paese, ancora piuttosto tradizionale, l'idea del salario come variabile indipendente è andata via via incrinandosi, aprendo spazi a soluzioni tese, in una prima fase, a tenere conto delle condizioni di contesto in cui le aziende si trovano ad operare, per poi cogliere e valorizzare la dimensione sociale della retribuzione (si veda Gabrielli, 2017), nella sua accezione di diritto di cittadinanza perché volto a garantire al lavoratore e alla sua famiglia una esistenza libera e dignitosa oltre la logica della proporzionalità alla qualità e quantità della prestazione lavorativa dedotta in contratto (così già l'art. 36 Cost.). E ciò di pari passo con l'affermarsi di inedite istanze di cambiamento dei termini della corrispettività (Tursi, 2019b), 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.

Arricchito di nuovi valori e significativi, l'istituto della retribuzione ha finito inevitabilmente per incrociare gli aspetti della gestione del rapporto di lavoro riguardanti le dimensioni del welfare e della sostenibilità. Un importante punto di approdo di questa evoluzione è rappresentato dalla contrattazione collettiva nel settore metalmeccanico a cui abbiamo pertanto dedicato un approfondimento di caso della nostra ricerca (si veda *Terzo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2020, capitolo 3). A fronte del mancato incremento dei minimi tabellari, posticipato all'esito di valutazioni sull'andamento della inflazione effettuate a consuntivo, le parti firmatarie, nel 2016, del contratto collettivo Federmeccanica-Assistal hanno concordato la erogazione di "strumenti di welfare" (art. 17, sezione IV, titolo IV) (cioè di beni e servizi di welfare, come opere e servizi c.d. con finalità sociale, servizi o rimborsi per le spese scolastiche e per l'assistenza di familiari anziani o non autosufficienti, fino al carrello spesa), per un costo massimo di 100 euro nel 2017, 150 euro nel 2018 e 200 euro nel 2019. L'importo di 200 euro è, poi, stato confermato nel rinnovo del CCNL Federmeccanica-Assistal del 2021. Tale innovazione contrattuale, peraltro, ha aperto la strada in questi anni all'introduzione di misure di welfare aziendale attraverso il riconoscimento di "crediti welfare" anche in altri CCNL (si veda la ricostruzione in Maino, Ferrera, 2019, p. 100-101), rafforzando il rapporto tra welfare e contrattazione anche a livello di settore (Barazzetta, Santoni, 2019, p. 99).

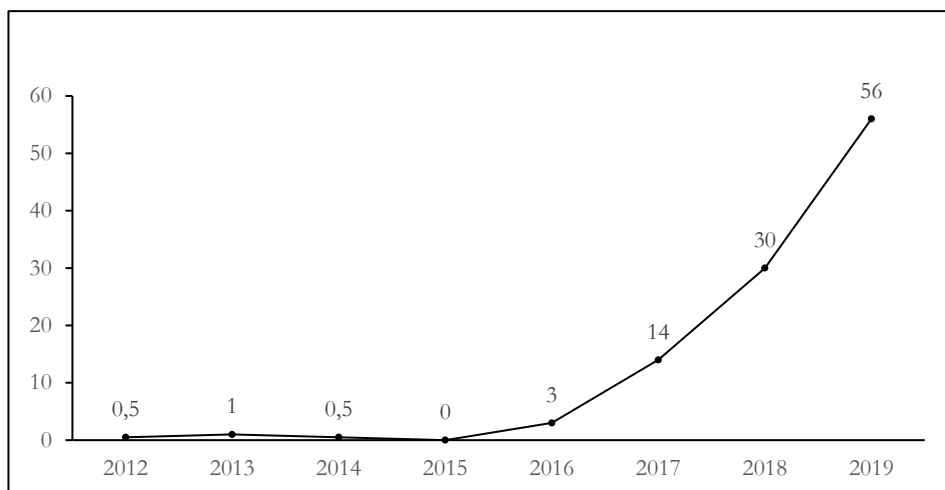
Sul piano legislativo, è d'obbligo il riferimento alla legge di stabilità n. 208/2015, la quale all'art. 1, commi 182-190, ha previsto la possibilità di "welfarizzazione" dei premi di risultato contrattati in azienda, ovvero la conversione delle relative quote del premio in opere, servizi, somme e prestazioni che godono dei vantaggi fiscali di cui all'art. 51, comma 2 e all'ultimo periodo del comma 3, TUIR (Gabrielli, 2017, p. 326).

Si tratta invero di una ipotesi di c.d. legislazione recettizia, per cui il legislatore porta a sistema una pratica invalsa già nell'ambito della contrattazione collettiva, in questo caso di ambito aziendale (si veda *Terzo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2020, parte II, sezione C) – benché occorra precisare che soltanto i premi di risultato con le caratteristiche specificate nella legge di stabilità n. 208/2015 posso essere convertiti in misure di welfare con i relativi vantaggi fiscali. Esemplificativo è il caso della Lanfranchi, azienda metalmeccanica del bresciano che, già col rinnovo contrattuale del 2013, aveva previsto 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 economici derivanti per l'impresa, veniva concesso un premio aggiuntivo del 10% calcolato sull'importo welfarizzato. Tali schemi sono diventati molto comuni negli accordi aziendali che consentono la conversione del premio di risultato in welfare, proprio per incentivarne la conversione.

Altri modelli prevedono ad esempio che, al verificarsi dei requisiti di maturazione del premio, in misura aggiuntiva rispetto all'ammontare premiale, l'azienda riconosca ai lavoratori una ulteriore erogazione destinata ai fondi assistenza e previdenza integrativi (es. Enel e Verralta).

La banca dati di *fareContrattazione* ci dice che a fronte delle previsioni stabilite dalla legge di stabilità del 2016 e dai successivi provvedimenti attuativi si è registrata una sensibile e costante crescita della frequenza negoziale delle clausole di welfarizzazione del premio di risultato nella contrattazione aziendale (si veda, *Quarto rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2021, parte II, sezione C). Se nel periodo 2012-2015 solo l'1% delle aziende prevedeva la possibilità di convertire il premio di risultato in welfare, la percentuale è salita al 18% nel 2017, al 30% nel 2018, fino a raggiungere la frequenza contrattuale del 56% nel 2019 (si veda grafico 1).

Grafico 1 – Welfarizzazione al 31 dicembre 2019 (%)



Fonte: database ADAPT www.farecontrattazione.it (insieme di contratti con previsioni di welfare)

In diversi casi, si affiancano e coesistono accordi per l'erogazione di un premio di risultato, "welfarizzabile", e un programma di welfare. In alcuni casi, benché non sia uno schema tipico, i piani welfare prevedono la possibilità per il collaboratore di rinunciare alle prestazioni di welfare a favore di una erogazione in denaro (assoggettata a imposizione contributiva e fiscale) (es. Generali).

Da segnalare il caso di aziende (per esempio Hera e Baxi), i cui contratti integrativi prevedono la possibilità di convertire una quota del premio di risultato in ore di permesso individuale. Nello specifico, in Hera, il dipendente che ne farà richiesta potrà scegliere, attingendo dalla quota di premio consuntivata, se optare per la conversione in otto ore di permesso individuale dell'equivalente quota economica, quantificata in misura pari al costo contrattuale del relativo livello d'inquadramento. Ulteriori 8 ore di permesso dell'equivalente quota economica potranno essere richieste da coloro che usufruiscono di permessi per handicap e dei congedi parentali. Nel caso Baxi, il dipendente potrà scegliere attraverso il portale welfare della azienda

tra la conversione in massimo 16 ore di permesso individuale l'equivalente quota economica, quantificata in misura pari al costo contrattuale del relativo livello d'inquadramento. Questa possibilità di conversione, tuttavia, è riservata ai lavoratori che hanno necessità di assistere i propri parenti entro il secondo grado e ai lavoratori che hanno la necessità di inserire i figli all'asilo nido.

In molti contratti sono previste erogazioni in conto welfare, ma non necessariamente in chiave premiale, quanto piuttosto in cifra fissa. È il caso dell'accordo integrativo Bracco, per esempio, che prevede l'assegnazione a ciascun lavoratore assunto a tempo indeterminato di un budget di 710 euro per il 2019, fino a 880 euro per il 2023, attraverso i quali poter comporre il proprio pacchetto welfare, scegliendo tra i beni e i servizi disponibili.

Anche sul piano della contrattazione territoriale si riscontrano segnali di welfarizzazione di taluni istituti della retribuzione. Il riferimento in questo caso è agli accordi provinciali in cui le parti pattuiscono la conversione in prestazioni di welfare di quote fisse retributive definite a livello territoriale, solitamente risalenti nel tempo, di importo irrisorio, ma che essendo ultrattive finiscono, negli anni, per fare massa critica in termini di costo del lavoro (es. accordo provinciale per l'industria conciarica di Vicenza).

Su questi profili evolutivi della corrispettività nel rapporto di lavoro è importante riflettere anche alla luce delle prospettive aperte dalla quarta rivoluzione industriale. Prospettive in cui la funzione meramente redistributiva della retribuzione diventerà in larga parte anacronistica al pari del contratto collettivo nazionale di lavoro, in quanto superati da modalità di fare impresa in cui il confine tra capitale e lavoro sarà sempre più sottile al pari del confine tra mercati interni e mercati esterni del lavoro; con la conseguenza che i momenti della co-creazione, della condivisione e del consumo/fruizione del valore generato non potranno che convergere, con esiti ancora di non facile inquadramento sul piano tecnico-giuridico e della politica sindacale, nella direzione del benessere collettivo e della sostenibilità quali

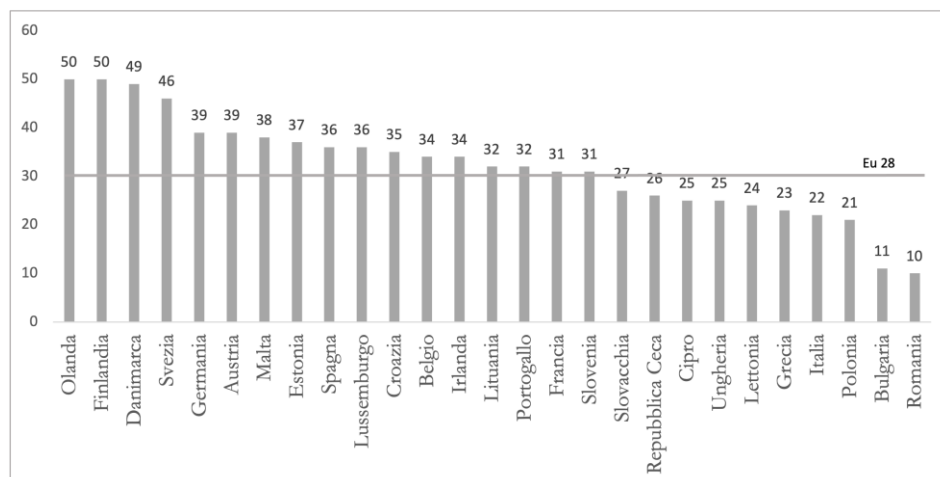
nuove frontiere della utilità sociale e dell'interesse pubblico generale.

Lungi dall'essere un fenomeno meramente tecnico e ingegneristico, il sistema di produzione e consumo riconducibile alla espressione "Industria 4.0" impone oggi molto di più di un definitivo e radicale superamento, invero già intuito sul volgere del secolo scorso, delle c.d. regole aristoteliche del diritto del lavoro e cioè «l'unità di luogo-lavoro (il lavoro nei locali dell'impresa), di tempo-lavoro (il lavoro nell'arco di una sequenza temporale unica), di azione-lavoro (un'attività mono professionale)» (Veneziani, 1991).

Il mutato rapporto tra persona e macchina, così come quello tra i diversi fattori della produzione (capitale e lavoro) che consentono il dominio della tecnica nei processi di creazione della ricchezza, determina non solo e non tanto un ripensamento delle categorie fondanti del diritto del lavoro, a partire dalle nozioni codicistiche di subordinazione e impresa, quanto, e più in profondità, una brusca alterazione tra grado di sviluppo tecnologico e sistema normativo legale e contrattuale di abilitazione – prima ancora che di regolazione – dei nuovi rapporti di produzione e di re-distribuzione del valore. Il tutto in un contesto reso ancora più complicato da grandiosi mutamenti demografici e ambientali e dalla globalizzazione (non solo dei mercati del consumo ma) della catena di produzione del valore che pongono nuovi e urgenti problemi di sostenibilità dei processi economici e produttivi e del lavoro.

In primis l'invecchiamento della popolazione lavorativa che incide sia sulle condizioni di salute e sicurezza in ambienti di lavoro (non più facilmente identificabili entro un preciso perimetro aziendale, si pensi al fenomeno del lavoro agile o c.d. *smart working*, come ulteriormente evidenziato dal periodo pandemico), sia sulla agibilità delle tecnologie di più nuova generazione in ragione della assenza, nel nostro Paese più che altrove (vedi grafico 2) di adeguate competenze professionali difficilmente acquisibili da generazioni che hanno sempre svolto mansioni lavorative non familiari col digitale.

Grafico 2 – Persone di 16-74 anni con alti livelli di competenza digitale per Paese – Anno 2019 (per 100 persone di 16-74 anni)



Fonte: database Eurostat

D'altra parte, pensare di risolvere il problema dell'invecchiamento della popolazione e della occupazione dei giovani con una riforma pensionistica, quale c.d. quota 100 (d.l. 28 gennaio 2019, n. 4, *Disposizioni urgenti in materia di reddito di cittadinanza e pensioni*), pareva illusorio. Per quanto essa potesse permettere di anticipare l'uscita di alcuni lavoratori, non era affatto scontato che questi sarebbero stati sostituiti da un numero e da una tipologia speculare di nuovi lavoratori formati e competenti (Mazzaferro, 2018; Galasso, 2019). Questo, infatti, è puntualmente accaduto e il tasso di sostituzione si è fermato a circa il 40%, con stime di impatto sull'occupazione complessiva da -0,2 a -0,4 punti percentuali (Corte dei conti, 2020). Credere che sia possibile una sostituzione automatica significa pensare il mercato del lavoro, e il contesto economico e produttivo di cui è parte, come uno scenario immutabile e costante e non invece in continua trasformazione.

Tutto ciò induce a mettere in discussione l'attuale sistema di welfare, incentrato sullo *status* occupazionale e non sulla persona, e a prendere in considerazione, fosse anche per dimo-

strarne l'inefficacia e la inadeguatezza, forme di sostegno al reddito di tipo assistenziale e non solo sistemi assicurativi di tutela del reddito – ad esempio il reddito minimo garantito volto ad assicurare la sussistenza dell'individuo (Spattini, 2012, pp. 18-20), il c.d. *universal basic income* (Van Parijs, 2004; Fabre, Pallage, Zimmermann, 2014) o anche un reddito vincolato alla ricollocazione, da utilizzare per corsi di formazione in grado di riportare il lavoratore che ha perso l'occupazione nel mercato del lavoro. Verso una tutela della persona sembra andare la misura del reddito di cittadinanza su cui, tuttavia, si riscontrano non poche criticità, legate in particolare all'effettività della condizionalità del beneficio economico (Marocco, Spattini, 2019). Infatti, soltanto ad un anno di distanza dall'introduzione del beneficio economico si è definito il quadro di alcuni interventi di condizionalità. Si tratta, invero, di uno strumento che, sia per impostazione che per operatività, incontra non poche difficoltà a porsi, concretamente, in connessione con il mercato del lavoro (si veda da ultimo Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2021), proprio perché di questo si fatica a cogliere la grande trasformazione in atto.

Il superamento dei metodi di produzione standardizzati tipici della economia fordista e la internazionalizzazione dei mercati dovuta al fenomeno della globalizzazione rendono vana la storica tensione non solo del diritto statutale del lavoro ma anche dei sistemi nazionali di contrattazione collettiva a porsi come “regola comune” ⁽³⁾ del mercato e del modo di fare impresa, con

⁽³⁾ Esempio – e ancora insuperato – in proposito è quanto scrivevano Sidney e Beatrice Webb nel lontano 1897: «If, in the absence of a Common Rule, the “small employer”, with his imperfect machinery and insufficient capital, with inferior scientific training and inadequate knowledge of the markets, is enabled to divert business from superior establishments by nibbling at wages, requiring systematic overtime, overcrowding his factory, or neglecting precautions against accident, his existence is not only detrimental to the operatives, but also a clear diminution of the nation's productive efficiency. Hence the enforcement of a Common Rule, by progressively eliminating the worst equipped employers and concentrating the whole pressure of competition on securing the utmost possible efficiency of production, tends constantly to the development of the highest type of industrial organisation». Con l'importante precisazione che «the Device of

ciò largamente pregiudicando anche la duplice funzione storica della regolazione dei mercati (interni ed esterni) del lavoro e cioè di diritto della produzione e al tempo stesso di diritto di tutela della persona che lavora. Ma anche il livello aziendale, più volte indicato nel dibattito italiano come possibile nuovo baricentro del sistema di relazioni industriali, alla stregua di quanto del resto avvenuto in non pochi Paesi europei, rischia, nella nuova geografia del lavoro, di essere un ambito regolatorio non adeguato alle dinamiche di agglomerazione e di prossimità del fare impresa con inaspettati effetti sulla rivitalizzazione e rinnovata centralità di piattaforme di contrattazione territoriale oltre che, inevitabilmente, di tipo individuale.

Il tutto con un risultato paradossale e per certi versi sorprendente. Mentre infatti il tormentato percorso di rinnovamento del sistema di contrattazione collettiva – già complicato in Italia da un tessuto produttivo fortemente caratterizzato dalla presenza di imprese di piccola e media dimensione – si gioca, da almeno due decenni, sulla contrapposizione e sul riequilibrio tra il ruolo del contratto collettivo nazionale di categoria e quello del contratto aziendale, le nuove logiche della produzione indicano nel territorio e nei mestieri gli ambiti su cui dovrà nei prossimi anni misurarsi la rappresentanza, non solo delle imprese, ma anche del lavoro. Con ciò aprendo forse definitivamente la strada, se non a un ritorno a quei sindacati di mestiere che non a caso hanno accompagnato la prima rivoluzione industriale, quantomeno a quelle logiche ed esperienze di bilateralismo territoriale, su cui si è fatto affidamento, a partire dalla legge Biagi, non solo per la rinascita, in chiave cooperativa e partecipativa, del nostro sistema di relazioni industriali, ma anche e soprattutto quali sedi privilegiate per la regolazione condivisa e sussidiaria di un mercato del lavoro e per il ripensamento del sistema di welfare dentro logiche di comunità e territorio (sulla rilevanza della bilateralità con riferimento in particolare al welfare, si vadano, *infra*, gli approfondimenti della parte II). Al centro si porrebbe dunque l'esigenza di ricercare una "complementarietà" (Esping-Andersen, 1990, pp. 21-33) tra

the Common Rule is, from the workman's point of view, always the enforcement of a minimum, below which no employer may descend, never a maximum, beyond which he may not, if he chooses, offer better terms».

gli strumenti di protezione sociale e le dinamiche del mercato del lavoro (Tiraboschi, 2019, p. 142) come risposta complessiva ai cambiamenti della quarta rivoluzione industriale.

Di particolare utilità, in questa prospettiva di evoluzione dei rapporti di lavoro, resta in ogni caso un inquadramento degli istituti di welfare nell'ambito dei rapporti economici come del resto già fatto proprio, nel pieno del secolo scorso, dalla nostra Carta costituzionale che, non a caso, colloca l'art. 38 sulla protezione sociale dentro il titolo III della parte I che, appunto, è espressamente dedicato ai *Rapporti economici*. Al cambiamento strutturale dei rapporti produttivi e di lavoro non può che fare seguito, in parallelo, un profondo ripensamento dei sistemi di welfare che lo accompagnano e lo rendono socialmente sostenibile. Si tratta di un punto qualificante della nostra indagine perché consente di impostare in termini più corretti e aderenti al dato di realtà i rapporti tra welfare pubblico e welfare privato che non possono essere più intesi in chiave di mera integrazione e complementarietà e tanto meno in termini di gerarchia, posto che non si tratta di colmare con un secondo welfare le lacune e le inefficienze del primo ma semmai di interpretare e ricostruire un nuovo paradigma economico e sociale coerente con le dinamiche della quarta rivoluzione industriale e che incide tanto sullo Stato che sul mercato (cfr. Magatti, 2017).

Il welfare erogato in azienda diventa un elemento essenziale nelle grandi trasformazioni economiche e sociali in grado di rispondere alle insicurezze e al conflitto sociale intrinseco a tali trasformazioni (oggi, come durante la prima rivoluzione industriale) e unire in un quadro unitario le ragioni della produttività con quelle della redistribuzione del valore creato e del benessere dei lavoratori (Alvaro, 2016). Non a caso, la nostra Costituzione non solo colloca l'art. 38 sulla protezione sociale nell'ambito dei *Rapporti economici*, ma lo antepone agli articoli dedicati alla libertà sindacale (art. 39) e al diritto di sciopero (art. 40).

In questa prospettiva di analisi si può pertanto avanzare una proposta definitoria, originale e maggiormente funzionale alla lettura delle trasformazioni del lavoro, rispetto a quelle sin qui

adottate nella letteratura di riferimento dove, peraltro, la chiarezza della nozione di welfare aziendale pare «inversamente proporzionale alla sua capacità diffusiva ed evocativa» (così Tursi, 2012, p. 213. Vedi anche Massagli, Spattini, 2017, e la bibliografia richiamata, *infra*, nella parte III, sezione D).

Ai fini della nostra ricerca pare in effetti utile assegnare alla nozione di “welfare occupazionale” il compito di definire in generale, secondo la nota elaborazione di Richard Titmuss (1958), l’insieme dei servizi e delle prestazioni sociali che vengono erogate dalle aziende ai propri dipendenti semplicemente in virtù del contratto di lavoro che lega le une agli altri indipendentemente tanto dal tipo di misura quanto dalla sua fonte “normativa” (volontaria od obbligatoria, unilaterale o contrattuale, previsione di CCNL o di contratto aziendale ecc.). Con riferimento alla espressione “welfare aziendale” si propone, per contro, 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. Accezione questa che fa del welfare aziendale un tema non solo redistributivo, in termini di responsabilità sociale di impresa, ma anche e soprattutto un tema di relazioni industriali, in termini contrattuali e partecipativi e anche di ripensamento del perimetro della rappresentanza (si veda Feltrin, Zan, 2014), o comunque un tema di *human resource management*, in termini unilaterali e prescrittivi. Sarà dunque possibile mappare e misurare le diverse misure di welfare aziendale rispetto tanto ai modelli organizzativi di impresa quanto a una idea piena e costituzionalmente orientata di cosa è il welfare rispetto a un determinato sistema economico e sociale valorizzando con ciò quanto è riconosciuto al lavoratore in quanto persona e quanto invece è riconosciuto alla persona in qualità di lavoratore all’interno di un più ampio e coinvolgente scambio contrattuale. Cosa che faremo nel successivo capitolo.

3. Una lettura di sistema: il welfare aziendale e il welfare occupazionale nel prisma delle relazioni industriali

Prima di procedere alla mappatura del fenomeno, lungo le coordinate concettuali e operative sopra tracciate, resta una ultima riflessione che è anche una scelta di campo. E cioè la messa a fuoco della importanza, ai fini della nostra analisi e della domanda di ricerca (*supra*), di condurre una ricerca sul welfare aziendale nel senso appena specificato dentro una precisa logica di sistema che vada oltre gli stretti confini della singola impresa in modo da cogliere le connessioni con i fattori abilitanti dei processi produttivi e redistributivi che accompagnano il paradigma della Impresa 4.0 e, in generale, della quarta rivoluzione industriale.

Nulla vieta, in effetti, una lettura del welfare aziendale dentro le più moderne logiche di gestione del personale, nel passaggio cioè da dinamiche relazionali ed organizzative incentrate sui poteri di comando e controllo proprio del Novecento industriale (il concetto di subordinazione giuridica) a una filosofia di cura della persona che si muove lungo gli snodi del benessere organizzativo e c.d. *total reward* (per tutti: Solari, 2011, e Gabrielli, 2017). E però così facendo si collocherebbe la riflessione sui mutamenti del modello sociale dentro una prospettiva parcellizzata e disordinata di tante e diverse realtà aziendali e relazioni bilaterali impresa-lavoratore, come è tipico del c.d. *human resource management*, là dove invece una prospettiva di relazioni industriali consente di collocare i singoli scambi contrattuali di lavoro non solo dentro una dimensione collettiva e relazionale aperta, perché bilanciata dalla contrattazione collettiva, ma anche nel più ampio contesto economico e sociale di riferimento in cui le singole relazioni contrattuali si collocano (per la contrapposizione tra HRM e Industrial Relations vedi Hyman, 2007, p. 31).

Ci pare in effetti questa la migliore prospettiva di analisi per rispondere alla principale criticità sin qui emersa negli studi sullo sviluppo del welfare aziendale e occupazionale in Italia e cioè il suo sviluppo diseguale per contenuti, settori produttivi, aree coperte. Anche le posizioni più equilibrate e aperte allo sviluppo del welfare aziendale riconoscono come, nel presente

stato di evoluzione, il fenomeno «riflette, e rischia di enfatizzare, i tradizionali squilibri fra territori, fra aziende di diversa dimensione e fra categorie di lavoratori (in particolare a scapito dei lavoratori atipici). Il rischio di contribuire alla segmentazione del mercato del lavoro riguarda tutte le misure del secondo welfare, ma è particolarmente accentuato per le misure stimulate dalle esigenze delle singole realtà aziendali» (Treu, 2016a, p. 15).

È stato giustamente riconosciuto come la possibilità di contrastare le attuali criticità del welfare aziendale e occupazionale in Italia non dipenda «dalla evoluzione spontanea delle dinamiche sociali e negoziali», ma richiede che le multiformi esperienze vengano «inserite in un quadro d'insieme che ne orienti le priorità e gli obiettivi delle esperienze, senza snaturarne la natura e i caratteri privatistici [...]. La normativa fiscale, nonostante i recenti chiarimenti, potrebbe essere oggetto di ulteriore razionalizzazione. Un ruolo specifico di orientamento può essere assunto dalle relazioni industriali, a condizione 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 non può essere affidato alla sola contrattazione aziendale, ma richiede interventi di livello nazionale e territoriale in grado di fornire indirizzi alla negoziazione decentrata per orientarla a fare sistema. Un sistema di relazioni industriali capace di dare sistematicità al welfare negoziale servirebbe a favorire l'incastro virtuoso di questo negli assetti pubblici, anche interloquendo con le istituzioni nazionali e locali competenti per i vari aspetti della protezione sociale, secondo quel modello di *governance* multi-attore e multilivello essenziale per un buon funzionamento dei moderni sistemi» (Treu, 2016a, p. 16. Vedi anche Ambra, Carrieri, 2017, spec. p. 64). Da qui emerge anche un nuovo ruolo per i sistemi di rappresentanza circa la loro capacità di connettere e coordinare contrattazione collettiva e contrattazione sociale territoriale (Sateriale, 2017, p. 723-724. Si veda, *Terzo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2020 parte I, capitolo 5).

La presente ricerca si muove, appunto, in questa direzione cercando di colmare un vuoto di analisi del materiale contrattuale che non è mai stato sin qui letto secondo il metodo e la prospettiva dei diversi sistemi di relazioni industriali ricollegando cioè il singolo contratto aziendale alle dinamiche più generali del contratto nazionale di riferimento secondo logiche verticali (settore merceologico, tipologie di bilateralità e fondi) e orizzontali (territorio, bilateralità, fondi) coerenti con le dinamiche reali della contrattazione collettiva e della regolazione del lavoro in impresa. Si tratta, ovviamente, di un lavoro di particolare complessità, compiuto partendo dal settore della metalmeccanica che risulta governato da numerosi sistemi contrattuali in ragione della presenza, certificata dal Cnel, di ben 32 contratti collettivi nazionali di riferimento che, nel corso dell'indagine, sono stati selezionati in funzione del grado di reale rappresentatività comparata (*Terzo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2020, capitolo 3). Nel terzo Rapporto, accanto al settore della metalmeccanica, si è voluto indagare anche il settore della chimica (*Terzo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2020, capitolo 4), altro settore in cui il welfare aziendale risulta alquanto diffuso (*infra*, parte III, sezione B). Nel quarto Rapporto, per ampliare ulteriormente l'esplorazione di diversi settori e sistemi di relazioni industriali, si è deciso di analizzare il settore dell'industria alimentare (*Quarto rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2020, capitolo 4). In questo quinto Rapporto (contenente anche una sintesi ragionata delle tendenze in materia di welfare emerse dalle analisi settoriali realizzate nei precedenti rapporti, *infra*, parte III, sezione B), per sviluppare ulteriormente le analisi settoriali e dei relativi sistemi di relazioni industriali, si è scelto di studiare il macrosettore terziario, distribuzione e servizi (*infra*, parte II, capitolo 1).

Siamo dunque ben oltre una semplice mappatura/classificazione di tutto quello che rientra nel welfare aziendale secondo quanto concretamente sviluppato da imprese, operatori, contratti collettivi sulla scorta della ampia e generica definizione della normativa fiscale e delle circolari interpretative. Lo sforzo è stato piuttosto quello di ricostruire, a beneficio di decisori

politici e attori di sistemi nazionali e locali di relazioni industriali, una strumentazione utile a fare delle misure di welfare una leva del cambiamento organizzativo, della produttività del lavoro e della individuazione di risposte strutturali e durature ai nuovi bisogni di protezione sociale in un mercato del lavoro profondamente mutato.

4. Oltre la “fabbrica”: il territorio come naturale dimensione del welfare aziendale

Il consolidarsi della recente letteratura sulle catene globali del valore (Gereffi, 2018) e sugli ecosistemi locali come volano per il posizionamento dei territori all'interno di tali catene (Bianchi, Labory, 2017) consente di guardare con occhi nuovi anche alla dimensione territoriale del welfare aziendale, che non a caso è oggetto di costanti approfondimenti nel nostro Rapporto (*infra*, parte II, capitolo 2; inoltre, sono sintetizzati gli approfondimenti territoriali sviluppati nei diversi rapporti in *Quarto rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2021, parte II, sezioni H, I e L). Il riferimento è alla nuova fase di globalizzazione delle *supply chain* che sempre più si collocano in diversi luoghi del mondo in virtù di costi, infrastrutture, presenza di capitale umano, normative. La dimensione entro la quale queste catene vanno a collocarsi è quindi diversa da quella degli stati nazionali, troppo eterogenei nelle loro caratteristiche socio-economiche. Campioni, o sconfitti, di questa ristrutturazione geografica della produzione globale sono al contrario territori più circoscritti con un coordinamento interno e caratteristiche meglio definite. Obiettivo dei territori diventa quindi quello di attrarre quelle fasi di produzione che concentrino la maggior quota di valore aggiunto e con essa lavoro di qualità. La presenza di capitale umano qualificato, infatti, risulta uno dei criteri principali per decidere di localizzare una fase di produzione qualificata in un territorio (Florida, King, 2019). È questa la prospettiva degli *skill ecosystems* (Finegold, 1999; Buchanan, Anderson, Power, 2017, p. 444) entro cui il capitale umano va quindi formato, attratto e mantenuto nei territori attraverso ecosistemi in grado di rispondere ai bisogni che i lavoratori contemporanei sollevano e che, soprattutto, i

nuovi assetti dei processi produttivi e la trasformazione del lavoro generano.

Emblematico, in tal senso, è il caso della Provincia di Belluno, dove si colloca la celebre esperienza di Luxottica. Le pionieristiche iniziative di questa azienda in tema di welfare aziendale sembrano in effetti mostrare la corda, nel lungo periodo, se non accompagnate da contestuali iniziative sul territorio e le comunità di riferimento, pena il rischio di uno scollamento tra quanto di positivo avviene dentro il perimetro aziendale e l'ambiente esterno, sollecitato da cambiamenti demografici e turbolenze sociali che rischiano di incidere negativamente anche sulle realtà aziendali maggiormente dotate. Era questo, del resto, il monito di Adriano Olivetti (1955), quando affermava che «non è possibile creare un'isola più elevata e trovarsi a noi tutt'intorno e ignoranza e miseria e disoccupazione».

Ed è a questo livello che si può porre il ruolo del welfare aziendale, nella definizione descritta nei paragrafi precedenti. Il riferimento è in particolare alla sua declinazione in attività di formazione e riqualificazione del personale, di supporto nell'accesso ai servizi di cura, assistenza, nel potenziamento delle forme di conciliazione vita-lavoro e nell'innovazione organizzativa. Tali elementi, parimenti alla presenza di istituzioni formative e infrastrutture materiali e immateriali, concorrono alla costruzione di ecosistemi di qualità all'interno dei quali i bisogni connessi alla trasformazione del lavoro e della struttura demografica della società possono trovare risposta efficace.

Ma non è sufficiente evidenziare il ruolo del welfare aziendale nella costruzione e nel sostegno agli ecosistemi territoriali per coglierne appieno il valore. Occorre declinare come il welfare aziendale possa e, probabilmente, debba porsi in una prospettiva che fuoriesce dai confini fisici della fabbrica per rientrarvi all'interno di una nuova concezione dell'impresa stessa. Questo perché l'idea di un'impresa i cui confini coincidano con quelli della fabbrica o dell'ufficio non corrisponde alla moderna geografia del lavoro che amplia alle città e ai territori gli spazi entro i quali avvengono i processi di creazione del valore (Moretti, 2012). Questo sia per i mutati rapporti tra produzione e con-

sumo, sempre più partecipati e interdipendenti, sia per la commistione tra produzione di beni e produzione di servizi che ampia i modelli di business delle imprese (De Backer, Desnoyers-James, Moussiégt, 2015). In un tale contesto si aggiungono, come oggetto primario del nostro interesse, quell'insieme di bisogni della persona nel mercato del lavoro contemporaneo ai quali l'impresa non è in grado di rispondere ma dai quali, spesso, dipende la sostenibilità del rapporto tra azienda e lavoratore. Bisogni che possono essere soddisfatti attraverso il coordinamento tra chi, nei territori, offre servizi adeguati, anche sviluppati grazie alla contrattazione sociale territoriale (si veda *Terzo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2020, capitolo 5). Si pone quindi il tema della costruzione di un welfare aziendale che si affacci sul territorio così da creare circoli virtuosi che mettano in relazione persone-imprese-servizi (a loro volta svolti da persone). Così è possibile notare un potenziale ruolo del welfare aziendale come volano per potenziare una rete locale di supporto ai lavoratori e, indirettamente alle imprese, che ne finanziano l'utilizzo. Territori che, rafforzandosi nella logica di costruire ecosistemi territoriali del lavoro che mettano in relazione (e attraggano) gli attori strategici, possono incrementare l'attrazione di imprese e di innovazione. Il welfare aziendale può quindi essere strumento per la costruzione di quella nuova geografia del lavoro studiata da Moretti (2012) che ha osservato come la presenza di imprese innovative genera effetti positivi (*spillover effect*) sui territori in termini di domanda di nuovi bisogni e nuovo lavoro come offerta per rispondervi.

Tali dinamiche hanno inoltre l'effetto di potenziare le relazioni sociali ed economiche tra realtà e persone del territorio anche innalzando la domanda di servizi di qualità e la loro varietà. Questo può contribuire a rafforzare la struttura economica locale grazie alla spinta a soddisfare bisogni connessi con la trasformazione del lavoro ai quali precedentemente non si forniva risposta o la si forniva nell'informalità. Lo spazio è aperto quindi anche per territori geograficamente periferici e distanti dai grandi centri urbani che, in presenza di imprese che avviano processi, possono ripensarsi a partire da una ridefinizione della struttura dei bisogni. Ma lo scenario qui delineato non si sviluppa come semplice conseguenza dell'introduzione di forme di

welfare aziendale. Richiede piuttosto una progettazione condivisa sui territori, come mostrato dalle esperienze descritte, che nella maggior parte dei casi risulta essere oggi ancora molto complessa sia per quanto riguarda gli esiti prodotti sia per quelle che sono le dinamiche che coinvolgono i diversi sistemi di relazioni territoriali. Progettazione che spetta in primo luogo ai provider del welfare aziendale insieme agli attori delle relazioni industriali, ovvero agli attori che si sono resi protagonisti sui territori provando a sviluppare soluzioni condivise per certi versi innovative per favorire il coordinamento tra bisogni e risposte in termini di servizi offerti valorizzando una dimensione di prossimità (Riva, 2019, p. 38) che possa favorire le dinamiche descritte.

2.

**MAPPATURA, RAPPRESENTAZIONE
E PARAMETRI DI MISURAZIONE
DELLE ESPERIENZE DI
WELFARE AZIENDALE E OCCUPAZIONALE
IN ITALIA**

A differenza di una lettura puramente giuridica, economica, sociologica o anche politologica, una analisi interdisciplinare come quella condotta con il metodo delle relazioni industriali consente e anche impone di inquadrare il fenomeno del welfare aziendale dentro le dinamiche organizzative e produttive d'impresa col vantaggio di poter opportunamente distinguere fenomeni meramente distributivi del valore prodotto da fenomeni che concorrono anche a ridisegnare lo scambio complessivo lavoro contro retribuzione. Si tratta di una innovazione interpretativa di non poco conto perché consente di contribuire a ridefinire, alla luce dei processi normativi reali e delle dinamiche collettive di regolazione del lavoro, i concetti stessi di impresa e lavoro.

L'analisi di dettaglio condotta sul materiale offerto dai sistemi di contrattazione collettiva per settore, territorio, azienda segnala, in effetti, l'esistenza di prestazioni di "welfare" concesse al *lavoratore in quanto persona* (o alla sua famiglia), secondo le tradizionali logiche re-distributive dei sistemi di protezione sociale, a cui si affiancano tuttavia, in non poche realtà aziendali, misure che, per contro, risultano dirette *in primis al lavoratore in quanto tale* e cioè come soggetto attivo dei rapporti di produzione all'interno di un nuovo e più ampio scambio contrattuale tra lavoro e retribuzione. Uno scambio che ridisegna, al tempo stesso, tanto i confini e gli strumenti della impresa come orga-

nizzazione o anche comunità, quanto il concetto stesso di lavoro fino al punto di superare, per alcuni sistemi territoriali/settoriali di contrattazione collettiva, la tradizionale distinzione tra mercati interni e mercati esterni del lavoro al punto di creare nuovi modelli di produzione che bene si inseriscono nelle logiche della nuova economia di rete che trova il suo punto più qualificante nella qualità e quantità delle connessioni con l'ambiente esterno.

In questa prospettiva di analisi pare opportuno, innanzitutto, procedere a mappare l'insieme delle prestazioni di "welfare", o in termini più generali prestazioni (per lo più in natura, ma anche in denaro, quando trattasi di rimborsi) che possono essere (eventualmente) erogate al lavoratore dal datore di lavoro nell'ambito del rapporto di lavoro dipendente in essere e che non siano parte della retribuzione monetaria pattuita dal contratto individuale e dai contratti collettivi di lavoro.

1. Categorie di prestazioni

Solitamente, le classificazioni delle prestazioni e dei servizi erogati ai lavoratori in azienda si basano sull'individuazione di categorie o ambiti che rimandano meccanicamente alle categorie individuate dai commi e dalle lettere dell'art. 51 del TUIR (d.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917). La ragione è insita nel fatto che nella prassi aziendale, la grande maggioranza delle prestazioni erogate oltre la retribuzione monetaria è rappresentata proprio dalle misure individuate dal citato art. 51, in particolare dai commi 2, 3 e 4, poiché, se erogate al lavoratore dal datore di lavoro alle condizioni ivi stabilite, godono di specifiche agevolazioni fiscali, consistenti nell'esclusione parziale o totale del loro valore dalla formazione del reddito da lavoro dipendente (si veda *infra*, la nota di approfondimento normativo riportata nella parte III, sezione A), oltre ad essere in generale deducibili dal reddito di impresa. A partire dal disposto dell'art. 51, c. 2, 3 e 4 del TUIR, ma senza seguirne pedissequamente la sua struttura che risulta estremamente tecnica da un punto di vista fiscale, è possibile individuare alcune categorie di prestazioni a cui ricondurre le misure erogate dalle imprese ai propri lavoratori – siano esse in natura, in servizi, in contributi o rimborsi –

potendo godere a determinate condizioni del favore fiscale da parte del legislatore.

Le categorie individuate sono:

- PREVIDENZA COMPLEMENTARE
 - contributi versati per forme pensionistiche (art. 51, comma 2, lett. *b*, e d.lgs. n. 252/2005)
- ASSISTENZA SANITARIA
 - contributi a fondi e casse di assistenza sanitaria integrativa (art. 51, comma 2, lett. *a*)
 - servizi sanitari, medicina preventiva e diagnostica, check up, cure odontoiatriche, o specialistiche, terapie e riabilitazione (art. 51, comma 2, lett. *f*)
 - spese sanitarie (art. 51, comma 2, lett. *b*)
- ASSISTENZA AI FAMILIARI e CURA
 - assistenza domiciliare, badanti, case di riposo, case di cura (art. 51, comma 2, lett. *f* e lett. *f-ter*)
- ASSICURAZIONI
 - assicurazioni contro il rischio di infortunio extra-professionale o morte
 - assicurazioni contro il rischio di non autosufficienza o gravi patologie (art. 51, comma 2, lett. *f-quater*)
- EDUCAZIONE/ISTRUZIONE
 - rette scolastiche e tasse universitarie, libri di testo (art. 51, comma 2, lett. *f* o *f-bis*)
 - borse di studio, contributi istruzione (spese per scuola materna, primarie, secondarie; università e master), mensa scolastica, dopo- o pre-scuola, gite scolastiche, centri estivi e invernali, ludoteche, *baby sitting* (art. 51, comma 2, lett. *f-bis*)

- 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*)
- BENI IN NATURA E BUONI ACQUISTO
 - beni in natura, buono spesa, *shopping card*, convenzioni per acquisti, buono carburante (art. 51, comma 3)
- MENSA E BUONO PASTO (art. 51, comma 2, lett. *c*)
- TRASPORTO COLLETTIVO (art. 51, comma 2, lett. *d* e *d-bis*)
- BENI AD USO PROMISCUO (per es. auto (art. 51, comma 4, lett. *a*) tablet, computer, telefono, (art. 51, comma 3)
- PRESTITI A TASSO AGEVOLATO (art. 51, comma 4, lett. *b*)
- CONCESSIONE DI ALLOGGIO (art. 51, comma 4, lett. *c*)
- AZIONI (art. 51, comma 2, lett. *g*).

Tuttavia, in una prospettiva di analisi di relazioni industriali, per mappare l'insieme delle misure erogabili ai lavoratori in ambito aziendale occorre tuttavia tenere in considerazione non solo le astratte previsioni legislative di matrice fiscale, ma anche quanto prevede e disciplina la contrattazione collettiva di riferimento per tale materia, consentendo, con ciò, un primo ampliamento dell'angolo di osservazione del fenomeno nei contesti normativi reali. Il lavoro di mappatura effettuato sulla banca dati *fareContrattazione* segnala, in effetti, una ricchezza di contenuti che non solo allarga il raggio di osservazione, ma migliora anche le chiavi di lettura interpretative del fenomeno visto nella

sua concretezza e nella realtà aziendale (si vedano, *infra*, parte II, capitolo 1, e parte III, sezione B).

In questa prospettiva di analisi, alle categorie sopra indicate, è pertanto possibile e anzi doveroso aggiungere ulteriori categorie che entrano direttamente negli assetti organizzativi aziendali del lavoro e dell'impiego del tempo e delle competenze del prestatore di lavoro e precisamente:

- FORMAZIONE
 - formazione in ambito professionale dei lavoratori (da distinguere dall'istruzione), erogata sia attraverso fondi interprofessionali sia diversamente erogata
 - permessi o congedo per formazione e istruzione
- SOLUZIONI ORGANIZZATIVE, FLESSIBILITÀ ORGANIZZATIVA/CONCILIAZIONE VITA-LAVORO
 - permessi e congedi di varia natura legati alla conciliazione vita-lavoro e alla cura delle persone; flessibilità dell'orario in entrata e uscita; banca ore; lavoro agile o *smart working*.

Per procedere nella individuazione di quali tra queste categorie di prestazioni erogabili al lavoratore in ambito aziendale possano essere effettivamente classificate come welfare "aziendale" è necessario, a questo punto e in via preliminare, condividere una definizione generale di welfare. Non certo una definizione di carattere dottrinale o politologico che peraltro fuoriesce dai limiti e dagli interessi della nostra indagine (per un approfondimento si veda comunque *infra* la rassegna ragionata contenuta nella parte III, sezione D); rileva, piuttosto, ricostruire in termini pragmatici il contenuto normativo del concetto di welfare – e con esso anche le sue possibili proiezioni operative – nell'ambito di un rapporto economico come è quello di lavoro.

A tal proposito, rispetto alla natura delle misure sopra indicate, occorre chiedersi quanto effettivamente le prestazioni in oggetto siano, più o meno, distanti dal concetto di welfare inteso

in senso stretto e tecnico. È stata quindi sviluppata una classificazione tipologica rispetto alla loro vicinanza o lontananza dal concetto di welfare, a cui si affianca una classificazione in base alla funzione delle diverse misure. Combinando entrambe le dimensioni, quella tipologica e quella funzionale, si può giungere a una schematizzazione operativa delle misure di welfare aziendale utile a evidenziare quelle che paiono idonee a incidere sul processo organizzativo e produttivo aziendale.

2. Profili definitivi

Per procedere a una classificazione rispetto alla vicinanza o lontananza dal concetto di welfare, è necessario prima chiarirne il significato. Benché sia largamente diffuso e utilizzato, è, tuttavia, inafferrabile nella sua complessità per quanto incida concretamente sul benessere e la sicurezza di ogni persona.

Numerosi studiosi hanno elaborato, nel corso del tempo, una pluralità di definizioni del concetto di welfare (per un approfondimento si veda *infra* la rassegna ragionata della letteratura di riferimento contenuta nella parte III, sezione D), a conferma della mancanza di una definizione univoca e della continua evoluzione del fenomeno. Questo porta, il più delle volte, a fornire una definizione del welfare funzionale al campo di osservazione della loro ricerca.

La parola “welfare” (benessere) è stata utilizzata inizialmente per indicare il c.d. stato sociale (il *welfare state*) e cioè l’assunzione di responsabilità dell’attore pubblico rispetto ai grandi rischi sociali che ricadono sulla generalità della popolazione (infortunio, malattia, disoccupazione, vecchiaia) (Battisti, 2013). Questo impegno si è tradotto, nel corso del tempo e nei diversi Paesi, in un insieme composito di politiche pubbliche di assistenza e protezione sociale volte ad erogare servizi (prestazioni in natura) e benefici (prestazione monetarie) al fine di rispondere a bisogni di base e tutelare i cittadini dall’indigenza e dai rischi derivanti dall’assenza di reddito. A queste si aggiungono le politiche dirette ad organizzare altri servizi di rilevanza sociale, su tutti l’istruzione e la sanità (Artoni, 2014).

Manca tuttavia, almeno nel nostro ordinamento, una precisa definizione normativa di welfare. Come noto, esiste una definizione “fiscale” di welfare aziendale fornita dalla prassi amministrativa (circ. Agenzia delle Entrate 15 giugno 2016, n. 28/E) che però lo identifica in modo riduttivo e limitativo con l’insieme delle prestazioni aventi finalità di rilevanza sociale ed escluse dal reddito di lavoro dipendente, ignorando che possono esistere anche misure e prestazioni di welfare oltre a quelle fiscalmente agevolate.

3. *Classificazione tipologica*

Vero è, però, che nella nostra Carta costituzionale, dunque al livello più alto delle fonti del diritto, il welfare trova fondamento e riconoscimento nell’ambito dei rapporti economici e di lavoro (parte I, titolo III, Cost.) rivelando così, già in termini generali, una precisa valenza anche in termini occupazionali. In particolare, l’art. 38 Cost. recita: «Ogni cittadino inabile al lavoro e sprovvisto dei mezzi necessari per vivere ha diritto al mantenimento e all’assistenza sociale. I lavoratori hanno diritto che siano preveduti ed assicurati mezzi adeguati alle loro esigenze di vita in caso di infortunio, malattia, invalidità e vecchiaia, disoccupazione involontaria».

Utilizzando questo preciso riferimento normativo, possiamo sicuramente ricondurre al concetto di welfare le prestazioni (in natura o in denaro) rientranti nell’ambito della tutela di malattia, maternità, infortunio, invalidità, disoccupazione e vecchiaia.

Sulla base di tale definizione normativa possiamo, innanzitutto, identificare, nell’ampia gamma di prestazioni, servizi e misure, quelli che rientrano in tale definizione di welfare e quelli che vi si approssimano e in che misura a tale concetto, realizzando in questo modo una classificazione che indichiamo come tipologica. Questo primo passaggio sarà utile, poi, a sviluppare una classificazione funzionale, volta a identificare, in coerenza con le considerazioni sviluppate nel capitolo che precede, la funzione delle diverse misure, prestazioni e servizi, distinguendo

tra quelli che rientrano in una logica occupazionale, cioè concesse in virtù della posizione di lavoratore (c.d. welfare occupazionale), e quelli che rientrano in una prospettiva propriamente e concettualmente aziendale, in termini non solo redistributivi, ma di organizzazione del lavoro e dei processi produttivi (welfare aziendale in senso stretto) (vedi anche il ragionamento sviluppato al riguardo *supra*, capitolo 1).

Possiamo a questo punto procedere a una prima “misurazione” della maggiore o minore vicinanza dal concetto di welfare sopra individuato, di ogni prestazione riconducibile al campo di applicazione della normativa fiscale di incentivazione delle misure di welfare a livello aziendale ovvero prevista a vario titolo nei contratti collettivi di lavoro.

Per procedere in tal senso, abbiamo sviluppato un criterio sul quale basare tale misurazione che trova i suoi punti di riferimento nell’art. 38 Cost. e, più in generale, nel titolo III della parte I Cost., riservato ai *Rapporti economici*. Per graduare la misurazione, supportano gli ambiti citati nel titolo II relativo ai *Rapporti etico-sociali*, integrati dal principio contenuto dall’art. 100 del TUIR che individua come misure con “utilità sociale” quelle con finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto.

Pertanto, si potranno classificare come prestazioni rientranti pienamente nel concetto di welfare le misure che sono riconducibili agli ambiti individuati dall’art. 38 Cost. (tutela da malattia, infortunio, invalidità, disoccupazione, vecchiaia). Si approssimano, invece, al concetto di welfare, quelle misure che sono riconducibili in generale, e oltre l’art. 38, agli ambiti della relazione di lavoro in impresa coperti dagli artt. 35-46 Cost. Sono meno prossime al concetto di welfare, quelle misure non riconducibili agli ambiti individuati dal titolo III, parte I Cost., ma ciò nondimeno rientranti nell’art. 100 del TUIR, quindi considerati di “utilità sociale” che, inoltre, possono distinguersi tra misure che richiamano gli ambiti del titolo II, parte I, Cost. (tutela della famiglia, della salute, istruzione ed educazione) e altre che esulano anche da tale ambito.

Si allontanano ulteriormente dalla idea di welfare presa a riferimento dalla Costituzione nell'ambito dei rapporti economici e di lavoro le prestazioni non riconducibili neppure alle finalità sociali di cui all'art. 100 del TUIR. Tale allontanamento è sempre maggiore passando da prestazioni che pur non avendo una finalità strettamente sociale come indicata dall'art. 100 del TUIR, sono destinate alla collettività dei lavoratori e rappresentano un supporto e una facilitazione della loro "vita quotidiana", a prestazioni attribuibili anche ai singoli lavoratori e che possono essere considerate una "concessione" del datore di lavoro, fino a prestazioni che non hanno alcun minimo contenuto sociale e collettivo, ma costituiscono un puro vantaggio economico (in termini meramente re-distributivi) e spesso uno *status* (c.d. *fringe benefit*).

Applicando questi criteri alle principali categorie di prestazioni precedentemente elencate, è possibile sviluppare una classificazione tipologica rispetto alla loro vicinanza o lontananza dal concetto di welfare qui proposto. La tabella 2 rappresenta in modo sintetico i criteri e la classificazione delle categorie di prestazioni.

Dal momento in cui l'oggetto della analisi del presente Rapporto non sono tanto le prestazioni in genere erogate in azienda in connessione al rapporto contrattuale di lavoro, quanto il welfare funzionale agli assetti organizzativi e produttivi della moderna impresa, riteniamo di poter tralasciare nel prosieguo tutte le prestazioni che si collocano all'estremo opposto della idea di welfare qui adottata ossia tutte le prestazioni che, come detto, non hanno alcun minimo contenuto sociale e collettivo legato alla organizzazione del lavoro, ma costituiscono un puro vantaggio economico e financo uno *status* per il lavoratore (ossia i *fringe benefits*).

Individuate le prestazioni che intendiamo considerare in questa analisi e nell'ottica di indagare la funzione della loro erogazione nei confronti dei lavoratori, il primo passaggio utile è indicare il beneficiario di ogni misura, premesso che il presupposto è il rapporto di lavoro subordinato e il primo destinatario, pertanto, è sempre il lavoratore.

Tabella 2 – Criteri di misurazione della distanza o vicinanza di una data prestazione al concetto di welfare

NON riconducibili a finalità sociale <i>ex art. 100 TUIR</i>			Riconducibili finalità “sociale” (educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto) <i>ex art. 100 TUIR</i>			
Destinati al singolo lavoratore	Destinati al singolo lavoratore con finalità “concessiva”	Destinati alla collettività dei lavoratori e a supporto della “vita quotidiana”	NON riconducibili agli ambiti né titolo III, né titolo II	NON riconducibili agli ambiti titolo III, parte I, Cost., ma riconducibili al titolo II	Riconducibili agli ambiti titolo III, parte I, Cost.	Riconducibili all’art. 38 Cost.
<ul style="list-style-type: none"> • concessione di alloggio • beni uso promiscuo • azioni • prestiti a tasso agevolato 	<ul style="list-style-type: none"> • buoni acquisto 	<ul style="list-style-type: none"> • mensa e buono pasto • trasporto collettivo 	<ul style="list-style-type: none"> • attività ricreative/ tempo libero 	<ul style="list-style-type: none"> • assistenza ai familiari e cura • educazione/istruzione 	<ul style="list-style-type: none"> • formazione del lavoratore • flessibilità organizzativa 	<ul style="list-style-type: none"> • previdenza complementare • assistenza sanitaria • assicurazioni

Fonte: elaborazione ADAPT

4. Classificazione funzionale

Avendo l’obiettivo di analizzare il welfare di livello aziendale in una prospettiva di relazioni industriali e di scambio contrattuale tra lavoro e retribuzione, il passo successivo è guardare alle prestazioni di welfare in questa ottica e interrogarsi sulla funzione della erogazione di ogni tipologia di prestazione, indipendentemente se di fonte unilaterale o contrattuale (tabella 3).

Tabella 3 – I beneficiari delle prestazioni di welfare

Tipologia di prestazione	Beneficiari		
	Lavoratore in quanto tale	Lavoratore in quanto persona	Famiglia del lavoratore
Previdenza complementare			
<i>contributi versati per forme pensionistiche</i>	x		
Assistenza sanitaria			
<i>contributi a fondi e casse di assistenza sanitaria integrativa (art. 51, comma 2, lett. d)</i>	x		(x)
<i>servizi sanitari medicina preventiva e diagnostica check up cure odontoiatriche o specialistiche terapie e riabilitazione (art. 51, comma 2, lett. f)</i>	x	x	x
<i>spese sanitarie (art. 51, comma 2, lett. h)</i>	x	x	x
Assicurazioni			
<i>assicurazioni contro il rischio di infortunio extra-professionale o morte</i>	x		
<i>assicurazioni contro il rischio di non autosufficienza o gravi patologie (art. 51, comma 2, lett. f-quater)</i>	x		
Assistenza ai familiari e cura			
<i>assistenza domiciliare badanti case di riposo case di cura (art. 51, comma 2, lett. f e f-ter)</i>			x

Educazione/istruzione			
<i>corsi extra-professionali (lingue, informatica, ecc.) (ex art. 51, comma 2, lett. f)</i>		x	x
<i>rette scolastiche e tasse universitarie libri di testo (art. 51, comma 2, lett. f o f-bis)</i>		x	x
<i>borse di studio, contributi istruzione (spese per scuola materna, primarie, secondarie; università e master) mensa scolastica, dopo- o pre-scuola, gite scolastiche centri estivi e invernali, ludoteche, baby sitting (art. 51, comma 2, lett. f-bis)</i>			x
<i>permessi per istruzione</i>		x	
Attività ricreative/tempo libero			
<i>abbonamento o biglietti cinema, teatro, palestra, piscina, TV satellitare, museo, eventi sportivi; abbonamento a quotidiani o riviste; biblioteche e ludoteche; degustazioni enogastronomiche; viaggi con finalità ricreative, culturali o culto (pellegrinaggi) (art. 51, comma 2, lett. f)</i>		x	x
Mensa e buoni pasto			
<i>mensa e buoni pasto (art. 51, comma 3)</i>	x	x	
Trasporto collettivo			
<i>servizio trasporto collettivo (art. 51, comma 2, lett. d e d-bis)</i>	x	x	x
Buoni acquisto			
<i>buono spesa, shopping card, convenzioni per acquisti, buono carburante</i>		x	x

(art. 51, comma 3)			
Formazione dei dipendenti			
<i>formazione dei dipendenti in ambito professionale</i>	x		
Flessibilità organizzativa/ conciliazione vita-lavoro			
<i>permessi e congedi di varia natura legati alla conciliazione vita-lavoro, flessibilità dell'orario in entrata e uscita, banca ore, lavoro agile</i>	x		

Fonte: elaborazione ADAPT

In questa prospettiva di analisi è possibile individuare prestazioni che hanno una funzione sociale e/o redistributiva e concessiva e che sono rivolte alla persona del lavoratore e/o alla famiglia, da altre prestazioni che hanno invece una funzione economica e produttiva nel senso che, da un lato, entrano nello scambio tra lavoratore e datore e lo integrano e, dall'altro lato, incidono sul processo organizzativo/produttivo aziendale e pertanto necessariamente riguardano il lavoratore in quanto parte dello scambio (tabella 4).

Posto che indichiamo, come già anticipato nel capitolo che precede, con l'espressione *welfare occupazionale* l'insieme dei servizi e delle prestazioni che vengono erogate dalle aziende ai propri dipendenti semplicemente in virtù del contratto di lavoro che lega le une agli altri, individuiamo un ambito più circoscritto, che identifichiamo come *welfare aziendale* in senso stretto, a cui afferiscono le misure che incidono, ben oltre la semplice incentivazione fiscale, sull'assetto organizzativo e produttivo di impresa.

È questa, infatti, a nostro avviso la prospettiva per discernere da misure, prestazioni e servizi che generano valore per tutti gli attori in gioco rispetto a misure di carattere o natura puramente utilitaristica o temporanea, funzionali cioè alla semplice quanto

meccanica riduzione del costo del lavoro, grazie alla normativa fiscale, senza tuttavia una prospettiva più ampia di ripensamento dello scambio lavoro contro retribuzione.

Tabella 4 – Classificazione funzionale delle categorie di prestazioni

Funzione	Categoria di misure	Beneficiari
Redistributiva/ concessiva	<ul style="list-style-type: none">• buoni acquisto• attività ricreativa	persona del lavoratore e famiglia
Sociale	<ul style="list-style-type: none">• educazione e istruzione• assistenza ai familiari e cura	persona del lavoratore e famiglia
Economica/ produttiva	<ul style="list-style-type: none">• mensa e buono pasto• trasporto collettivo• assicurazioni• assistenza sanitaria• previdenza complementare• formazione• flessibilità organizzativa	lavoratore in quanto tale

Fonte: elaborazione ADAPT

Più precisamente, ai fini del presente Rapporto e nella prospettiva di analisi prescelta, tipica del metodo delle relazioni industriali, rimangono pertanto nell'ambito del *welfare occupazionale* le prestazioni destinate alla persona del lavoratore e/o alla sua famiglia con una funzione redistributiva e concessiva o sociale, comunque "passive" o "neutrali" nell'ambito del rapporto di lavoro, della organizzazione del lavoro e della partecipazione dei lavoratori. Ricondurremo invece nel sottoinsieme del *welfare aziendale* le misure che hanno una funzione economica, non solo perché integrano lo scambio contrattuale, ma anche perché incidono (o possono incidere, se usate e gestite consapevolmente) attivamente sullo scambio tra lavoratore e datore di lavoro, sul fare impresa, sulla organizzazione, sulla produttività, sulla sua qualità della prestazione lavorativa, sulla fidelizzazione del lavoratore. Di questo pare consapevole lo stesso legislatore che, nella normativa fiscale di incentivazione, prevede misure di

maggior peso con riferimento ai percorsi di welfare riconducibili alla contrattazione di produttività ovvero a modelli di partecipazione dei lavoratori alla gestione e/o organizzazione dell'impresa. Nello specifico, consentendo al lavoratore la possibilità di sostituire, tutto o in parte, le somme erogate a titolo di premio di risultato o di partecipazione agli utili di impresa con prestazioni di cui ai commi 2, 3 e 4 dell'art. 51 TUIR (c.d. welfarizzazione del premio di risultato), il legislatore ha superato i tradizionali criteri di infungibilità tra retribuzione monetaria e prestazioni di "welfare", attribuendovi esplicitamente una funzione economica, appunto per il fatto di avere previsto la possibilità di sostituzione del premio di risultato, che costituisce indubbiamente un elemento della retribuzione, ancorché variabile, con prestazioni di welfare.

Per compiere la classificazione funzionale rispetto alle categorie del welfare occupazionale e del welfare aziendale è opportuno individuare un riferimento normativo che, ancora una volta, è possibile rintracciare nella Costituzione. A tal fine risulta utile la suddivisione, già richiamata, della prima parte della stessa dove sono individuati il titolo II relativo ai *Rapporti etico-sociali* (tutela della famiglia, della salute, dell'istruzione ed educazione) e il titolo III rubricato *Rapporti economici*.

Utilizzando tale riferimento, unitamente alla idea della funzione redistributiva-concessiva e sociale, da un lato, ed economica-produttivistica, dall'altro, possiamo considerare allora come *welfare aziendale* in senso stretto e tecnico quelle prestazioni riconducibili agli ambiti catalogati nei rapporti economici e tali da incidere sul processo organizzativo/produttivo aziendale, da distinguersi dalle prestazioni relative ad ambiti che la stessa Costituzione individua come *Rapporti etico-sociali* (tutela della famiglia, della salute, dell'istruzione ed educazione), oltre a quelli che sono erogati con una funzione redistributiva-concessiva.

Applicando tali criteri alle categorie di prestazioni oggetto di questo Rapporto, esse si possono classificare come sviluppato nella tabella 5.

Tabella 5 – Criteri di misurazione della distanza o vicinanza di una data prestazione dai concetti di welfare occupazionale e aziendale

W E L F A R E O C C U P A Z I O N A L E		NON riconducibili né al titolo II Cost. (<i>Rapporti etico-sociali</i>), né al titolo III Cost. (<i>Rapporti economici</i>)	- buoni acquisto - attività ricreative
		Funzione redistributiva-concessiva	
		Riconducibili al titolo II Cost.: <i>Rapporti etico-sociali</i>	- assistenza familiari e cura - educazione/istruzione
	Funzione sociale		
	Welfare aziendale in senso stretto	Riconducibili al titolo III Cost.: <i>Rapporti economici</i>	- mensa e buono pasto - trasporto collettivo - assicurazioni - previdenza complementare - assistenza sanitaria - formazione - flessibilità organizzativa
		Funzione (anche) produttiva e di organizzazione del lavoro in impresa	

Fonte: elaborazione ADAPT

5. Parametri di misurazione delle iniziative aziendali di welfare (c.d. Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo)

Portando a maturazione il ragionamento già sviluppato nel corso del *Primo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, nell'ambito del secondo Rapporto è stato elaborato un indice sintetico di misurazione delle iniziative aziendali di welfare. Con tale indice, si intende sintetizzare la vicinanza o lontananza dal concetto di welfare aziendale, per come definito nel presente Rapporto, di un determinato insieme di misure di welfare adottate a livello aziendale. Esso può rappresentare uno strumento operativo utile alla misurazione e alla valutazione del livello di welfare aziendale da applicarsi tanto nella analisi dei

singoli casi aziendali, dei settori o dei territori, quanto in un confronto comparato.

A partire dalla mappatura, per ciascuna prestazione di welfare, è possibile rintracciare una proprietà tipologica, cioè la maggiore o minore vicinanza al concetto di welfare e una proprietà funzionale, considerando la funzione realizzata dalla misura e conseguentemente la distanza dal concetto di welfare aziendale piuttosto che occupazionale. Tali proprietà sono state quindi “tradotte” in variabili attraverso una classificazione dove a ogni misura di welfare è stato attribuito un valore crescente da 1 a 6, sia per quanto riguarda la variabile tipologica che per quanto riguarda la variabile funzionale. Le variabili pesano dunque, in egual misura, al 50% sul valore finale dell’indice.

Rispetto alla variabile tipologica, i punteggi assegnati indicano una minore o maggiore corrispondenza al concetto di welfare (tabella 6).

Per quanto riguarda la variabile funzionale i valori assegnati (tabella 7) misurano la funzione delle prestazioni in base alla loro capacità, o meno, di integrare lo scambio contrattuale e incidere attivamente sullo scambio tra lavoratore e datore di lavoro, nonché sul fare impresa, sulla organizzazione, sulla produttività, sulla qualità della prestazione lavorativa, sulla fidelizzazione del lavoratore. Negli interventi che più realizzano tali funzioni è possibile rintracciare una dimensione (anche) economica e, talvolta, organizzativa, differenziandosi da quelle che invece hanno una finalità prevalentemente sociale o di carattere redistributivo/concessivo. Per questo i valori assegnati sono minori per questo ultimo tipo di prestazioni e crescono, invece, proprio per quelle che, distanziandosi da logiche redistributive/concessive, perseguono una funzione sociale e ancor più per quelle che, avendo una funzione economica, si avvicinano maggiormente al concetto di welfare aziendale in senso stretto.

Tabella 6 – Misurazione della variabile tipologica – Distanza o vicinanza di una data prestazione al concetto di welfare

Variabile tipologica concetto di welfare		Categoria di misure	Pt.
NON riconducibili a finalità sociale <i>ex art. 100 TUIR</i>	Destinati al singolo lavoratore	<ul style="list-style-type: none"> • concessione di alloggio • beni uso promiscuo • azioni • prestiti a tasso agevolato 	/
	Destinati al singolo lavoratore con finalità “concessiva”	<ul style="list-style-type: none"> • buoni acquisto/<i>flexible benefit</i> 	1
	Destinati alla collettività dei lavoratori e a supporto della “vita quotidiana”	<ul style="list-style-type: none"> • mensa e buono pasto • trasporto collettivo 	2
Riconducibili a finalità “sociale” (educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto) <i>ex art. 100 TUIR</i>	NON riconducibili agli ambiti né titolo III, né titolo II	<ul style="list-style-type: none"> • attività ricreative/tempo libero 	3
	NON riconducibili agli ambiti titolo III, parte I, Cost., ma riconducibili al titolo II	<ul style="list-style-type: none"> • assistenza ai familiari e cura • educazione/istruzione 	4
Riconducibili agli ambiti titolo III, parte I, Cost.		<ul style="list-style-type: none"> • flessibilità organizzativa • formazione del lavoratore 	5
Riconducibili all’art. 38 Cost.		<ul style="list-style-type: none"> • previdenza complementare • assistenza sanitaria • assicurazioni 	6

Fonte: elaborazione ADAPT

Sempre più diffusamente nella contrattazione sono previsti i *flexible benefits* (si veda *infra* parte III, sezione B). Questi non corrispondono a una specifica prestazione di welfare aziendale, ma piuttosto individuano un credito “spendibile” dai lavoratori in modo personalizzato e gestito generalmente tramite un conto welfare, attraverso il quale possono scegliere tra diverse prestazioni previste dall’art. 51 comma 2 e 3 del TUIR. Ai fini dell’indice, sono stati considerati al pari dei buoni acquisto, poiché

non è possibile conoscere a priori la tipologia di misura che verrà scelta nel concreto dal lavoratore, benché possa presumersi che, in quanto spesi dallo stesso dipendente, rispondano efficacemente al soddisfacimento di bisogni reali. Inoltre, quanto previsto dall'art. 51, comma 3, del TUIR rappresenta la modalità di fruizione prevalente dei *flexible benefits* sino alla soglia ivi prevista.

Tabella 7 – Misurazione della variabile funzionale – Distanza o vicinanza di una data prestazione al concetto di welfare occupazionale/welfare aziendale

Variabile funzionale – welfare occupazionale e aziendale	Categoria di misure	Pt.
Funzione redistributiva/ concessiva NON riconducibili né al titolo II Cost. (<i>Rapporti etico-sociali</i>), né al titolo III Cost. (<i>Rapporti economici</i>). Beneficiari: persona del lavoratore e famiglia	buoni acquisto/ <i>flexible benefit</i>	1
	attività ricreativa	1,5
Funzione sociale Riconducibili al titolo II Cost.: <i>Rapporti etico-sociali</i> Beneficiari: persona del lavoratore e famiglia	educazione e istruzione	2
	assistenza ai familiari e cura	2,5
Funzione economica/ produttiva Riconducibili al titolo III Cost.: <i>Rapporti economici</i> Beneficiari: lavoratore in quanto tale	mensa e buono pasto	3
	trasporto collettivo	3,5
	Assicurazioni	4
	previdenza complementare	4,5
	assistenza sanitaria	5
	Formazione	5,5
	flessibilità organizzativa	6

Fonte: elaborazione ADAPT

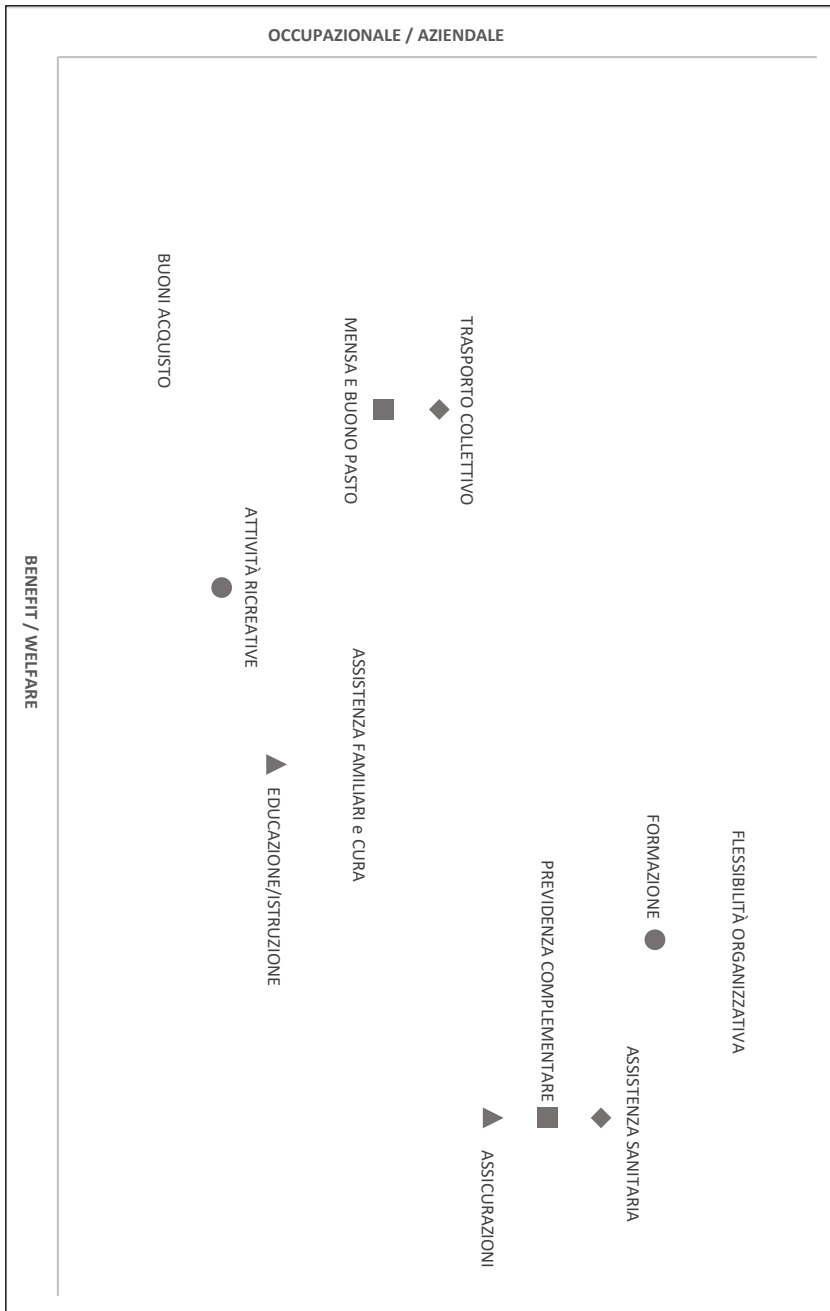
Grazie ai punteggi attribuiti alle due variabili con riferimento alla misurazione tipologica (tabella 6) e quella funzionale (tabella 7) degli interventi di welfare, è possibile ottenere una rappresentazione grafica (grafico 3), dove l'asse orizzontale rappresenta la misurazione del concetto di welfare qui adottato. Le prestazioni più vicine al concetto di welfare si collocano, quindi, in prossimità dell'estremo destro del grafico, lontane dall'origine degli assi.

L'asse verticale rappresenta invece la progressione da un ambito occupazionale (in basso), di prestazioni con funzione redistributiva-concessiva e sociale, ad un ambito aziendale (in alto), ossia di interventi con funzione economica che incidono sullo scambio e sul processo organizzativo/produttivo aziendale.

Tale grafico vuole essere funzionale a rappresentare in modo immediato e simultaneo le due dimensioni delle soluzioni di welfare e la loro mappatura, rendendo istantaneamente visibile l'approssimazione o meno di una data misura al concetto di welfare qui definito e il suo collocamento nell'ambito del welfare aziendale in senso stretto (con le relative funzioni, appena sopra richiamate) o nell'ambito del welfare più genericamente occupazionale.

Oltre questa rappresentazione grafica, la costruzione di un indice intende rappresentare in modo sintetico e immediato non soltanto la collocazione delle singole misure di welfare nell'ambito del welfare aziendale o occupazionale, ma anche quella di un determinato insieme di soluzioni di welfare, previste da un contratto collettivo nazionale di lavoro oppure adottate a livello aziendale. L'applicazione dell'indice dovrebbe riuscire pertanto ad evidenziare se prevale la natura occupazionale o aziendale dell'insieme delle iniziative di welfare e conseguentemente se tale complesso assume maggiormente una funzione redistributiva e concessiva o invece economica e produttiva.

Grafico 3 – Mappatura delle prestazioni erogate al lavoratore a livello aziendale



Fonte: elaborazione ADAPT

Per arrivare all'elaborazione dell'indice, è necessario, come primo passaggio, porre in relazione e combinare le due dimensioni rilevate e quantificate per arrivare a una misurazione complessiva e sintetica di ogni tipologia di misura di welfare (tabella 8). Ad ognuna corrisponde un valore calcolato come somma dei punteggi delle due variabili, diviso per il massimo valore totale raggiungibile (che è 12). Per esempio, i buoni acquisto assumono valore 1 per la variabile tipologica (tabella 6) e valore 1 per la variabile funzionale (tabella 7). La somma dei due valori (2) è diviso per 12, il punteggio totale della prestazione è 0,17 (tabella 8).

Tabella 8 – La misurazione complessiva delle singole prestazioni di welfare

Misure	Variabile tipologica	Variabile funzionale	Pt.
buoni acquisto/ <i>flexible benefit</i>	1	1	$2/12 = 0,17$
attività ricreative	3	1,5	$4,5/12 = 0,38$
mensa e buoni pasto	2	3	$5/12 = 0,42$
trasporto collettivo	2	3,5	$5,5/12 = 0,46$
educazione/istruzione	4	2	$6/12 = 0,5$
assistenza familiari e cura	4	2,5	$6,5/12 = 0,54$
assicurazioni	6	4	$10/12 = 0,83$
previdenza complementare	6	4,5	$10,5/12 = 0,88$
formazione	5	5,5	$10,5/12 = 0,88$
assistenza sanitaria	6	5	$11/12 = 0,92$
flessibilità organizzativa	5	6	$11/12 = 0,92$

Fonte: elaborazione ADAPT

Poiché l'obiettivo è la valutazione di un insieme di iniziative di welfare, previste in ambito aziendale o da un contratto collettivo nazionale di lavoro, non è sufficiente l'attribuzione di un punteggio per ogni misura, ma occorre combinare i punteggi

risultanti per più prestazioni di welfare attraverso lo sviluppo appunto di un indice.

L'indice di welfare aziendale *Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo* applicabile a un dato insieme di misure di welfare è costruito dalla somma dei punteggi delle singole prestazioni (che compongono il mix) rapportate al valore massimo che l'indicatore può concretamente assumere (0,92; si veda tabella 8) per il numero di ricorrenze e moltiplicate per cento.

$$\begin{aligned} \text{Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo} &= \\ &= [(M1+M2+ \dots Mn) / (n*0,92)] * 100 \quad (1) \end{aligned}$$

Il valore minimo che il *Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo* può assumere è 18,5% ⁽²⁾ (da 0 a 18,5% l'assenza di misure) mentre il valore massimo che può assumere è 100% ⁽³⁾.

Valori dell'indice più elevati indicano che l'insieme di misure di welfare prese in considerazione si collocano prevalentemente nell'ambito del welfare aziendale in senso stretto. Diversamente, valori contenuti dell'indice indicano una maggiore lontananza dallo stesso e una maggiore vicinanza al concetto di welfare occupazionale.

L'indice presentato vuole essere uno strumento pratico che permette di misurare complessivamente un insieme di prestazioni restituendo una informazione sintetica sulla tipologia di welfare. Questo può (anche) permettere, al di là del singolo valore assunto dall'indice, di operare un confronto tra diverse realtà. Lungi, tuttavia, da voler essere una espressione esaustiva della

(1) *M1, M2 ecc.* indicano i valori delle misure che costituiscono l'insieme delle iniziative di welfare che si intende rappresentare in modo sintetico attraverso l'indice; *n* è il numero di ricorrenze, cioè di misure di welfare che compongono l'insieme; 0,92 è il massimo punteggio possibile (si veda tabella 8).

(2) Considerando che il punteggio minimo che ha una prestazione è 0,17, applicando la formula, si ottiene $0,17 / (1 * 0,92) * 100 = 18,5\%$.

(3) Analogamente, considerando che il punteggio massimo che ha una misura è 0,92, applicando la formula si ottiene $(0,92 / (1 * 0,92)) * 100 = 100\%$.

qualità di un piano o di un contratto di welfare aziendale, rispetto cui una indagine approfondita non può che essere condotta qualitativamente.

Infine, occorre tener presente che il ragionamento proposto, cercando di oggettivizzare le prassi aziendali e collettive, non entra nel merito della dimensione individuale della scelta personale del lavoratore, aspetto comunque rilevante nello studio del fenomeno e complementare all'approccio qui adottato. Sul punto (si veda la parte III, sezione B, e la bibliografia ragionata essenziale della letteratura di riferimento contenuta nella parte III, sezione D, del Rapporto) alcuni studi sottolineano come da un lato l'ampliamento della scelta per il lavoratore andrebbe nella direzione dell'autonomia e della realizzazione di uno schema contrattuale ispirato alla teoria della *capability* mentre dall'altro questo possa rappresentare un rischio verso una deriva consumistica del welfare (Caruso, 2018). In tal senso il metodo delle relazioni industriali può fungere da guida e indirizzo per lo sviluppo della materia nella contrattazione collettiva scongiurando questo secondo scenario.

Parte II
APPROFONDIMENTI

1. IL WELFARE AZIENDALE NEL SETTORE TERZIARIO, DISTRIBUZIONE E SERVIZI

1. Premessa

In questo quinto Rapporto oggetto di approfondimento è il welfare aziendale nel macrosettore contrattuale terziario, distribuzione e servizi per diversi ordini di motivi. Da un lato, si tratta del macrosettore contrattuale in cui sono impiegati più lavoratori e sono presenti più imprese, come dimostrato dai dati più recenti che vi associano ben 4.148.261 lavoratori e 785.443 imprese (media annuale flusso Uniemens 2020), dall'altro è uno dei macrosettori contrattuali in cui si registra un maggior numero di CCNL (60 CCNL nel 2018, 64 CCNL nel 2021).

Fare un focus sul settore terziario, distribuzione e servizi significa dare conto, poi, anche e soprattutto in materia di welfare, del ruolo cruciale svolto dagli enti bilaterali in un tessuto produttivo composto principalmente da micro e piccole imprese.

Per questi motivi si propone un'analisi delle misure di welfare predisposte nell'ambito di uno specifico sistema di relazioni industriali, in modo da dar evidenza di come il welfare contrattuale viene declinato nel I livello di contrattazione e di come esso sia integrato e sostenuto dalla contrattazione di II livello, nonché da un capillare sistema di enti bilaterali, valorizzati in quanto organismi paritetici di rappresentanza degli interessi delle parti sociali ovvero «sedi privilegiate per la regolazione del mercato del lavoro».

2. Delimitazione del campo d'indagine: nota metodologica

Le trasformazioni del mondo del lavoro che hanno avuto luogo a partire dagli anni Ottanta hanno impattato trasversalmente i settori merceologici e, in alcuni casi, hanno determinato una radicale trasformazione di alcuni macrosettori contrattuali. Il macrosettore terziario, distribuzione e servizi qui oggetto di indagine ne è un esempio: la terziarizzazione dell'economia e l'espansione dei servizi hanno comportato un allargamento progressivo del perimetro contrattuale dei CCNL dalle aziende commerciali, principalmente addette alla distribuzione delle merci al dettaglio e all'ingrosso, alle aziende preposte all'erogazione dei servizi alle persone e alle imprese.

Esemplificativo sotto questo aspetto è il cambio di denominazione del CCNL leader del macrosettore, il quale afferisce al sistema di relazioni industriali che fa capo a Confcommercio – Imprese per l'Italia (prima Confederazione generale italiana del commercio e del turismo) e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil e che avvenne con il rinnovo del CCNL lavoratori dipendenti da aziende commerciali ed ausiliarie del commercio sottoscritto il 28 marzo 1987, in cui le parti sociali convennero di titolare il contratto collettivo nazionale di lavoro in CCNL per i dipendenti da aziende del terziario: distribuzione e servizi.

Se si compara la sfera di applicazione dei due rinnovi del CCNL sopra menzionati, è possibile notare che nel campo di applicazione del CCNL commercio del 1983 vengono ricomprese nel CCNL terziario del 1987 anche le aziende che erogano i c.d. “servizi al mercato”.

Ebbene, ciò conferma altresì il ruolo le parti sociali nel saper catalizzare e recepire i cambiamenti nel mercato del lavoro, adeguando il perimetro contrattuale in modo da inglobare tutte le imprese che operano nel settore terziario ed estendere le tutele anche a tutti lavoratori in esso impiegati.

Se si guarda al database Cnel-Inps costruito a partire dal 2018, attualmente nel macrosettore contrattuale terziario, distribuzione e servizi sono individuati 13 settori contrattuali (si veda tabella 9).

Tabella 9 – Settori contrattuali nell’ambito del macrosettore terziario, distribuzione e servizi

H - Distribuzione, terziario, servizi	H01	terziario, distribuzione e servizi
	H02	turismo
	H03	pubblici esercizi, ristorazione collettiva e commerciale
	H04	aziende ortofrutticole ed agrumarie
	H05	vigilanza privata e servizi fiduciari
	H06	agenti immobiliari e mandatari
	H07	farmacie
	H08	fiori, verde e piante ornamentali
	H09	proprietari di fabbricati
	H10	amministratori di condominio
	H11	studi professionali
	H13	acconciatura, estetica, tricologia non curativa, tatuaggio, piercing e centri benessere
	H14	impianti e attività sportive

Fonte: elaborazione ADAPT

Al fine di delimitare il campo di indagine e analizzare le principali dinamiche che caratterizzano il macrosettore alla luce anche della complessità e numerosità dei sistemi di relazioni industriali in esso presenti, nel presente approfondimento si esamineranno 9 CCNL sottoscritti nell’ambito del sistema di relazioni industriali che fa capo a Confcommercio – Imprese per l’Italia.

Tale scelta è dettata da alcune considerazioni: in primo luogo, tra i 9 CCNL selezionati, il CCNL per i dipendenti da aziende del terziario della distribuzione e dei servizi sottoscritto da Confcommercio e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil il 30 marzo 2015 è il CCNL leader del macrosettore, dato che si applica a 2.239.787 lavoratori e 367.948 imprese (dati medi flusso dati Uniemens 2021) ovvero trova applicazione a circa il 52% dei lavoratori del macrosettore complessivo.

In secondo luogo, il sistema di relazioni industriali afferente a Confcommercio permette di dar evidenza della pluralità delle attività merceologiche confluite più in generale nel macrosettore, che spazia appunto dal commercio, al turismo, alle attività ricettive, alla ristorazione fino al mondo delle farmacie, dei servizi di vigilanza, delle attività sportive e, più in generale, dei servizi alla persona e alle imprese.

Per questi motivi si ritiene che analizzare il macrosettore terziario, distribuzione e servizi, con un focus su uno specifico sistema di relazioni industriali possa consentire di rendere più organica l'indagine su un macrosettore contrattuale complesso ed eterogeneo, in cui l'erogazione delle misure di welfare vede in primo piano il ruolo svolto dalle parti sociali mediante la contrattazione di I livello e gli strumenti di bilateralità. Pertanto, nel presente approfondimento verranno analizzati i seguenti CCNL (si veda tabella 10), che trovano applicazione complessivamente a 538.692 aziende e 3.270.059 lavoratori ovvero rispettivamente circa il 65% e 74% del totale nel macrosettore contrattuale terziario, distribuzione e servizi.

Tabella 10 – CCNL oggetto di analisi

CCNL	Parti firmatarie	Data di sottoscrizione ultimo rinnovo	n. imprese	n. lavoratori	Cod. contratto Cnel
CCNL per i dipendenti da aziende del terziario della distribuzione e dei servizi (CCNL Confcommercio)	Confcommercio – Imprese per l'Italia e Filcams-Cgil, Fisascac-Cisl, Uiltucs-Uil	30 marzo 2015	367.948	2.239.787	H011
CCNL per i dipendenti da aziende del settore turismo (CCNL Federalberghi)	Federalberghi, Faita con l'assistenza di Confcommercio – Imprese per l'Italia e Filcams-Cgil, Fisascac-Cisl, Uiltucs-Uil	18 gennaio 2014	87.925	470.665	H052
CCNL per i dipendenti da aziende dei settori pubblici esercizi, ristorazione collettiva e commerciale e turismo (CCNL Fipe)	Fipe - Confcommercio, Angem, Legacoop produzione e servizi, Federlavoro e servizi Confcooperative; Agci e Filcams-Cgil, Fisascac-Cisl, Uiltucs-Uil (Ugl in firma separata)	8 febbraio 2018	73.480	455.699	H05Y
CCNL per i dipendenti da istituti e imprese di vigilanza privata e servizi fiduciari (CCNL Anivp)	Anivp, Assvigilanza, Univ e Ficalms-Cgil, Fisascac-Cisl	28 febbraio 2014	1.009	56.852	HV18
CCNL per i dipendenti degli impianti e delle attività sportive	Confederazione italiana dello Sport as-	30 maggio 2022	5.312	21.964	H077

profit e no profit (CCNL Asc-Fiis)	sistita da Confcommercio Imprese per l'Italia e Slc-Cgil, Fisascat-Cisl, Uilcom-Uil				
CCNL per i dipendenti delle imprese di viaggi e turismo (CCNL Fiavet)	Fiavet con l'assistenza di Confcommercio Imprese per l'Italia e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil	24 luglio 2019	1.741	9.035	H04Z
CCNL dipendenti per le farmacie municipalizzate (CCNL Assofarm)	Assofarm e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil	7 luglio 2022	366	5.668	H124
CCNL per i dipendenti di aziende ortofrutticole ed agrumarie (CCNL Fruitimprese)	Fruitimprese e Flai-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil	20 novembre 2020	564	9.135	H341
CCNL per i dipendenti da aziende esercenti la lavorazione, il commercio, il trasporto, l'esportazione e l'importazione all'ingrosso di fiori freschi recisi, verde e piante ornamentali per imprese commerciali, consortili o cooperative e g.e.i.e. (CCNL Ancef)	Ancef e Flai-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs-Uil	18 dicembre 2018	347	1.254	H201

Fonte: Cnel dati flusso Uniemens, aggiornati al 15 giugno 2022

3. La contrattazione collettiva nazionale in materia di welfare nel settore del terziario, distribuzione e servizi

Prima di analizzare nel dettaglio il welfare contrattuale contenuto nei 9 CCNL selezionati, appare opportuno fare alcune doverose precisazioni relativamente al campo di applicazione, in modo da inquadrare il segmento di mercato coperto da ciascuno di essi.

Il CCNL Confcommercio (2015) si applica alle imprese che operano in due differenti settori merceologici, Commercio e Servizi, ovvero alle imprese che operano nelle aree di attività della vendita al dettaglio e all'ingrosso nell'area alimentazione, fiori, piante e affini nonché merci d'uso e prodotti industriali; importazione, commercializzazione e assistenza veicoli; ausiliari del commercio e commercio con l'estero e, ancora, alle imprese che operano nelle aree di attività ICT, servizi alle imprese/alle organizzazioni, servizi di rete e alle persone.

Oltre al terziario gran parte delle imprese del macrosettore contrattuale terziario, distribuzione e servizi, svolgono attività nel settore Turismo. In questo caso, nel sistema di relazioni industriali preso in esame, si distinguono attualmente tre diversi CCNL. Partendo dall'accordo di rinnovo più risalente abbiamo il CCNL Federalberghi (2014), il quale si applica alle aziende alberghiere, parchi divertimento, ai complessi turistico-recettivi all'aria aperta, alle aziende, rifugi alpini nonché agli esercizi con annesso albergo o pensione con licenza separata e stabilimenti balneari. Il CCNL Fipe (2018), invece, viene applicato dalle aziende pubblici esercizi, dalle aziende della ristorazione collettiva e commerciale ma anche dagli stabilimenti balneari, alberghi diurni e rifugi alpini, nonché dalle imprese del turismo che svolgono attività di natura complementare a quella prevalente connessa alle aree di attività richiamate. Ai dipendenti delle imprese di viaggi e turismo si applica invece il CCNL Fiavet (2019), unitamente agli operatori privati e alle associazioni di tempo libero culturali, religiose e del tempo libero, in possesso delle prescritte autorizzazioni legali.

I CCNL rimanenti hanno, a differenza di quelli appena richiamati, un campo di applicazione più specifico e ristretto. Nello specifico:

- il CCNL Assorfarm (2022) si applica alle imprese, in qualsiasi forma gestite o partecipate dagli enti locali, esercenti farmacie e parafarmacie, magazzini all'ingrosso, laboratori farmaceutici;
- il CCNL Ancef (2018) si applica ai dipendenti da aziende esercenti la lavorazione, il commercio e il trasporto nonché l'importazione e l'esportazione all'ingrosso di fiori freschi recisi, verde e piante ornamentali per imprese commerciali;
- il CCNL Anivp (2013) trova applicazione per i lavoratori dipendenti da istituti, imprese, consorzi e cooperative che svolgono attività di vigilanza privata ai sensi di quanto stabilito dal d.m. n. 269/2010 e/o servizi fiduciari;
- il CCNL Fruitimprese (2020) viene applicato dalle imprese, organizzate anche in forma cooperativa o consortile, che commerciano, esportano e importano all'ingrosso prodotti ortofrutticoli ed agrumari e le relative lavorazioni preliminari affini e complementari, nonché a quelle imprese addette alle operazioni di preparazione alla vendita e alla vendita dei prodotti medesimi;
- il CCNL Asc-Fiis (2022), invece, si applica alle imprese e agli enti, anche di carattere associativo, che hanno come finalità la gestione di atleti e/o l'utilizzo di un impianto o di aree destinate all'attività sportiva come centri o siti sportivi polivalenti, centri o siti fitness, palestre e scuole in genere, siti natatori/piscine, campi o aree per lo svolgimento di discipline sportive.

Venendo alle misure di welfare contrattuale, le parti sociali di questo sistema di relazioni industriali hanno affermato, da ultimo anche con i più recenti accordi interconfederali, la centralità del I livello di contrattazione in materia di welfare, come dimostra anche la diretta applicabilità delle previsioni contrattuali.

Invero, questo sistema di relazioni industriali ha un ruolo centrale nella definizione e predisposizione delle misure di welfare aziendale: da una parte attraverso gli enti bilaterali, dall'altra

mediante il sostegno alla contrattazione di secondo livello, come si vedrà, rispettivamente, nei §§ 4 e 5.

Rispetto alle misure di welfare riconosciute dal I livello di contrattazione, le parti hanno edificato nel corso del tempo tre pilastri di ciò che esse stesse definiscono come “welfare contrattuale” ossia la previdenza complementare, assistenza sanitaria integrativa e formazione continua. Ciò si pone in linea di continuità con la tradizionale e diffusa tendenza in diversi sistemi di relazioni industriali a sospingere verso un potenziamento del welfare erogato mediante la bilateralità (analogamente a quanto accade nel settore chimico-farmaceutico, come evidenziato nel *Terzo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2020, pp. 109 ss.).

Un’ulteriore linea di intervento sviluppata in questo livello di contrattazione, poi, è connessa al concetto di welfare organizzativo così come definito nel presente Rapporto. Prendere in considerazione anche le misure di questo tipo è una scelta dettata dalla volontà di adottare una prospettiva di ampio respiro, dando evidenza di come le parti sociali abbiano sviluppato nei diversi CCNL, ad esempio, il tema della flessibilità in ottica di contemperamento degli interessi dell’impresa e dei lavoratori, per favorire una maggiore conciliazione delle esigenze di vita e di lavoro (permessi, congedi, banca ore solidale, e altre soluzioni di flessibilità oraria). Se alcuni interventi sotto questo profilo sono già oggetto di regolazione nel CCNL si evidenzia sin d’ora che il welfare organizzativo rappresenta, invece, il principale oggetto di intervento della contrattazione integrativa aziendale, di cui si darà conto nel § 5.

3.1. Previdenza complementare

Entrando nel merito del sistema di welfare contrattuale nazionale, per quanto concerne la previdenza complementare è innanzitutto necessario evidenziare che tutti i CCNL in esame fanno riferimento al fondo pensione complementare Fon.Te, ad eccezione del CCNL Assofarm, in cui le parti individuano come fondo di previdenza complementare Previambiente.

Si tratta di due fondi negoziali (c.d. chiusi) costituiti da differenti parti sociali: mentre il fondo pensione Fon.Te è un fondo a capitalizzazione individuale costituito in forma di associazione il 9 aprile 1998 per i dipendenti da aziende del terziario da Confcommercio e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs (e a cui hanno aderito anche Federalberghi, Fipe, e Fiavet il 22 gennaio 1999), Previambiente, invece, è un fondo di pensione negoziale costituito in forma di associazione senza fini di lucro costituito il 18 giugno 1998 da Federambiente, Fise e Fp-Cgil, Fit-Cisl, Uiltrasporti, Fiadel-Cisal per i dipendenti di aziende dei settori igiene ambientale ed affini. L'individuazione di Previambiente quale fondo di previdenza complementare nell'ambito del CCNL Assofarm è inquadrabile alla luce di quanto stabilito dall'art. 5 dello Statuto del fondo, dove si prevede la possibile associazione ad esso da parte delle imprese e dei lavoratori di settori convenzionalmente affini. Tra i settori individuati come tali dal fondo rientra, appunto, quello dei servizi farmaceutici.

Entrando nel merito della disciplina contrattuale di tali fondi, occorre innanzitutto rilevare che, nel rispetto di quanto stabilito dalla legge, l'associazione del lavoratore a un fondo di previdenza complementare è volontaria e comporta una contribuzione mista a carico datore e lavoratore.

Per quanto riguarda i CCNL che prevedono l'adesione al fondo Fon.Te, a differire tra un sistema contrattuale e l'altro sono la platea dei destinatari e i meccanismi di contribuzione al fondo, i cui versamenti devono avvenire con una periodicità trimestrale. Relativamente ai destinatari, la possibilità di adesione al fondo pensione è riconosciuta ai lavoratori a tempo indeterminato con contratto a tempo pieno o parziale, ai lavoratori con contratto a tempo determinato con una durata superiore a tre mesi nonché agli apprendisti (CCNL Confcommercio, Federalberghi, Fipe, Fiavet, Asc-Fiis). Da questo punto di vista, il CCNL Fruitimprese, a differenza degli altri, presenta un campo di applicazione più esteso, dato che la possibilità di adesione è riconosciuta esplicitamente anche ai lavoratori stagionali e avventizi.

Rispetto ai meccanismi di contribuzione, delle differenze emergono, da una parte, in relazione al *quantum* della contribuzione mensile richiesta dai diversi CCNL alle due parti del rapporto, che viene espressa mediante una percentuale da applicare alla retribuzione imponibile ai fini del TFR; dall'altra, invece, rispetto alla presenza o meno di una quota *una tantum* da versare all'atto di iscrizione dei lavoratori. Questo canale di finanziamento dei fondi pensione, poi, può essere affiancato attraverso il conferimento del trattamento di fine rapporto (TFR) dei lavoratori aderenti, nelle quote previste dai CCNL per coloro di prima occupazione antecedente al 28 aprile 1993 o la totale devoluzione di esso per i lavoratori con contratto di prima occupazione stipulato dopo tale data, in linea con quanto stabilito dalla legge.

Guardando alle disposizioni contrattuali in merito alla contribuzione a carico delle parti, il CCNL Confcommercio stabilisce a carico del datore di lavoro il versamento di una quota associativa di 22 euro *una tantum*, pro capite, all'atto di iscrizione del lavoratore al fondo e una quota di contribuzione pari l'1,55% mentre, a carico del lavoratore, una quota di contribuzione dello 0,55%, ambedue da calcolare sulla retribuzione utile per il computo del TFR. L'iscrizione al fondo Fon.Te è riconosciuta anche agli apprendisti, per i quali, per tutto il periodo di apprendistato, il datore di lavoro versa una contribuzione pari all'1,05%, comprensiva della quota associativa pari a 22 euro. Leggermente inferiore è la contribuzione complessiva richiesta dai CCNL Federalberghi, Fipe, Fiavet, Asc-Fiis dato che le quote dovute dall'azienda e dal lavoratore sono ambedue pari allo 0,55% (di cui lo 0,05% di ciascuna quota nel caso del CCNL Asc-Fiis costituisce la quota associativa) e, per quanto riguarda la quota *una tantum* (pari a 15,50 euro), è previsto il concorso delle parti, dato che l'impresa versa 11,88 euro e il lavoratore contribuisce con una quota di 3,62 euro. Anche altri CCNL stabiliscono delle quote di contribuzione richieste alle parti del rapporto di pari entità, come il CCNL Fruitimprese (1%) e il CCNL Anivp (0,5%).

I dipendenti a cui si applica il CCNL Ancef, invece, possono aderire al fondo Fon.Te, contribuendo con una quota a proprio carico dello 0,55% in aggiunta all'1,4% a carico datore di lavoro. Infine, come anticipato, il CCNL Assofar individua invece Previambiente quale fondo di previdenza complementare di riferimento, ripartendo il finanziamento tra impresa (1,5%) e lavoratore (1%).

3.2. Assistenza sanitaria integrativa

Nell'ambito dell'assistenza sanitaria integrativa, si rileva l'esistenza di alcuni punti di riferimento comuni. Il primo elemento di contatto consiste nell'obbligatorietà stabilita dalle parti sociali relativamente all'iscrizione dei lavoratori alle forme di assistenza sanitaria integrativa specificatamente individuate. Il secondo punto comune è il differente regime previsto nei CCNL per i lavoratori dipendenti e i quadri, giacché sono previste rispettivamente l'iscrizione a forme di assistenza sanitaria integrativa differenti.

Per quanto concerne i lavoratori dipendenti a tempo indeterminato, inclusi gli apprendisti ed esclusi i quadri, le parti fanno riferimento al fondo di assistenza sanitaria EST (CCNL Commercio, Fipe, Assofarm, Asc-Fiis, Fruitimprese, Ancef, Fiavet) oppure al fondo Fast (CCNL Federalberghi) o, ancora, al fondo Fasiv (CCNL Anivp). Si tratta di fondi nazionali settoriali e intersettoriali istituiti dalle parti sociali protagoniste dei sistemi contrattuali in esame, che prevedono diverse platee di destinatari e differenti meccanismi di contribuzione.

Relativamente invece i lavoratori classificati come quadri, è prevista una disciplina speciale, che comporta l'iscrizione dalla Cassa di assistenza sanitaria per i quadri del settore terziario QuAS (CCNL Commercio, Fipe, Fiavet, Asc-Fiis e Anivp) o, ancora, all'adesione ad apposito piano sanitario convenzionato come nel caso del CCNL Assofarm, mediante il quale vengono riconosciute a questa categoria di lavoratori le medesime prestazioni sanitarie erogate dal fondo Est ai dipendenti.

Per avere un quadro completo sui fondi operanti nel macrosettore è infine utile segnalare una particolarità relativa ai lavoratori a cui si applicano il CCNL Confcommercio, Federalberghi e Anivp che risultavano iscritti prima del 2011 alla Cassa di assistenza sanitaria integrativa Sanimpresa per Roma e provincia: per questi ultimi viene riconosciuta la possibilità di iscrizione a tale Cassa territoriale che integra le prestazioni erogate dal rispettivo fondo nazionale.

Venendo ai destinatari delle prestazioni erogate dai fondi di assistenza sanitaria integrativa, tutti i CCNL in esame includono nelle coperture sanitarie obbligatorie i lavoratori dipendenti con contratto a tempo indeterminato, a tempo pieno o parziale. In alcuni casi le parti riconoscono altresì la possibilità di iscrizione anche ai lavoratori con contratto a tempo determinato di durata iniziale superiore ai 3 mesi, qualora ne venga fatta richiesta per iscritto all'atto dell'assunzione, con esplicita assunzione a proprio carico dell'intero onere (CCNL Federalberghi, Fiavet, Fipe). Nello specifico caso del CCNL Fruitimprese poi, la copertura assicurativa viene estesa ai lavoratori a tempo determinato a condizione che il contratto abbia una durata di almeno 5 mesi; in questo caso il lavoratore matura il diritto alle prestazioni nel caso in cui sia stato impiegato almeno 210 giorni non continuativi nell'anno solare precedente, a prescindere dalla durata iniziale del contratto di assunzione.

Guardando poi al meccanismo di contribuzione ordinario ai fondi di assistenza sanitaria a cui è iscritto il personale dipendente (esclusi i quadri), emergono delle differenze tra i vari CCNL, sia rispetto a coloro che sono i destinatari dell'obbligazione contributiva al fondo, sia in relazione alla necessità o meno di versare un'eventuale somma *una tantum*.

Si tratta degli aspetti sintetizzati nella tabella 11, in cui si dà conto anche dei meccanismi alternativi sanzionatori previsti dai CCNL in caso di mancata contribuzione al fondo da parte delle aziende. Di particolare rilievo in questi termini sono quelle pratiche contrattuali in cui viene prevista un'obbligazione economica alternativa per le imprese che non versano quanto dovuto al fondo individuato.

Tabella 11 – Meccanismi di contribuzione e funzionamento dei fondi di assistenza sanitaria integrativa

CCNL	Fondo di assistenza sanitaria	Destinatari (sono esclusi i quadri)	Obbligatorietà	Meccanismo di contribuzione			Elemento distinto della retribuzione
				Carico datore (pro capite)	Carico lavoratore (pro capite)	Una Tantum a carico datore di lavoro	
Confcommercio	Fondo Est	Lavoratori a tempo indeterminato e gli apprendisti	Sì	10 euro (mensile)	2 euro (mensile)	30 euro per ciascun dipendente a tempo determinato, indeterminato o apprendista in forza all'azienda il primo giorno del mese di iscrizione (dal 2011 dovuta solo all'atto di prima iscrizione al fondo)	16 euro lordi (14 mensilità) non riassorbibili, rientranti nella retribuzione di fatto
	QuAS	Quadri	Sì	350 euro	56 euro	-	37 euro lordi (14 mensilità) non assorbibili, rientranti nella retribuzione di fatto
Fiavet	Fondo Est	Lavoratori a tempo indeterminato e gli apprendisti + lavoratori a tempo determinato con contratto superiore a 3 mesi, che ne fanno richiesta esplicita e che si assumono l'onere di contribuzione durante i periodi di non occupazione, autorizzandone la trattenuta dal TFR	Sì	10 euro	2 euro mensili	15 euro all'atto di iscrizione di ogni nuovo dipendente a tempo pieno o apprendista di nuova assunzione 8 euro all'atto di iscrizione di ogni nuovo dipendente a	16 euro lordi (14 mensilità)

Welfare aziendale e occupazionale

						tempo parziale di nuova assunzione	
	QuAS	Quadri	Sì	340 euro	50 euro	340 euro all'atto di iscrizione del quadro, a carico azienda	
Assofarm	Fondo Est	Lavoratori a tempo indeterminato e apprendisti	Sì	10 euro mensili	-	-	-
	Piano sanitario Reale Mutua	Quadri	No	125 euro annuali		-	-
Asc-Fiis	Fondo Est	Lavoratori a tempo indeterminato e apprendisti	Sì	10 euro mensili	2 euro mensili	30 euro pro capite all'atto di prima iscrizione dell'impresa	16 euro lordi (13 mensilità)
	QuAS	Quadri	Sì	247,90 euro	-	247,90 euro all'atto di iscrizione del quadro, a carico azienda	
Ancef	Fondo Est	Lavoratori a tempo indeterminato		10 euro mensili	2 euro mensili	30 euro da versare all'atto di prima iscrizione dell'azienda, per ciascun dipendente a tempo indeterminato o apprendista	
Fruitimprese	Fondo Est	Lavoratori a tempo indeterminato e a tempo determinato con contratto dalla durata minima di 5 mesi e che sono stati assunti l'anno solare precedente per almeno 210 giorni anche non continuativi	Sì	10 euro mensili	-	15 euro per ogni nuovo dipendente iscritto	16 euro lordi (per 14 mensilità)
Federalberghi	Fondo Fast	Lavoratori dipendenti assunti a tempo indeterminato, inclusi gli apprendisti, per i quali trovano applicazione le disposizioni di cui ai Titoli X (aziende alberghiere) e XI	Sì	10 euro mensili	2 euro mensili	15 euro pro capite all'atto di iscrizione dei lavoratori	-

		(complessi turistico ricettivi all'aria aperta) del CCNL turismo 2010. Lavoratori a tempo determinato con un contratto di durata superiore a 3 mesi, che ne fanno richiesta esplicita e scritta all'atto di assunzione, assumendosi l'onere di contribuzione durante i periodi di non occupazione, autorizzandone la trattenuta dal TFR					
Fipe	Fondo Est	Lavoratori dipendenti, inclusi gli apprendisti, e lavoratori a tempo determinato con contratto dalla durata minima di almeno 3 mesi, che ne fanno richiesta esplicita e scritta in sede di assunzione, assumendosi l'onere di contribuzione durante i periodi di non occupazione, autorizzandone la trattenuta dal TFR	Sì	12 euro mensili	-	15 euro all'atto di iscrizione di ogni nuovo dipendente a tempo pieno di nuova assunzione 8 euro all'atto di iscrizione di ogni nuovo dipendente a tempo parziale di nuova assunzione	16 euro lordi per 14 mensilità + garanzia del riconoscimento di prestazioni sanitarie
	QuAS	Quadri	Sì	340 euro	50 euro	340 euro all'atto di iscrizione del quadro, a carico azienda	-
Anivp	Fasiv	Lavoratori a tempo indeterminato e gli apprendisti	Sì	12 euro (servizi fiduciari) 10 euro (vigilanza a tempo pieno) e 7 (vigilanza a tempo parziale)	-	-	30 euro lordi per servizi fiduciari (13 mensilità) 30 euro lordi per vigilanza (14 mensilità)
	QuAS	Quadri	Sì	350 euro	56 euro	-	-

Fonte: elaborazione ADAPT

3.3. Formazione, istruzione e educazione

Il terzo pilastro del welfare contrattuale definito dalle parti sociali nel primo livello di contrattazione riguarda la formazione professionale e continua dei lavoratori. Tutti i contratti collettivi nazionali di lavoro in esame fanno riferimento esplicito sulla materia al ruolo dei fondi paritetici interprofessionali istituiti ai sensi dell'art. 118 della l. n. 388/2000 e, nello specifico, al fondo interprofessionale per la formazione continua dei lavoratori dei settori commercio turismo e servizi For.Te.

Al fondo For.Te è infatti assegnato un ruolo di primo piano per coadiuvare l'impresa nella programmazione della formazione continua aziendale nonché nella realizzazione dei programmi di formazione continua mediante l'utilizzo delle risorse ad essi destinate.

Nel sistema di relazioni industriali qui oggetto di indagine, poi, l'azione del fondo interprofessionale può essere integrata e sostenuta mediante la rete degli enti bilaterali, ai quali vengono affidati specifici compiti sul piano dell'individuazione delle competenze nonché dei profili professionali a livello di settore. A titolo esemplificativo nei CCNL del settore turismo (CCNL Federalberghi, Fipe, Fiavet) si fa rinvio alla rete degli enti bilaterali e dei relativi centri di servizio come strumenti di assistenza tecnica, di formazione e di analisi dei fabbisogni formativi.

Di particolare rilievo sono le previsioni in materia di formazione continua del CCNL Ancef in cui, oltre al riferimento al fondo For.Te, le parti rinviano alla necessità di attestare le competenze acquisite in esito alla partecipazione ad attività formative. Sul punto infatti, «in attesa che le Regioni completino i loro sistemi di certificazione e che l'Agenzia Nazionale Politiche Attive del Lavoro dia attuazione al fascicolo elettronico del lavoratore», si conviene di istituire presso il fondo For.Te un sistema di registrazione individuale che attesti gli apprendimenti acquisiti dal lavoratore a seguito della partecipazione ai corsi di formazione continua finanziati dal fondo interprofessionale.

Sempre in materia di formazione continua, una particolare disciplina è inoltre prevista dal CCNL Assofarm, alla luce dell'obbligo professionale dei farmacisti di conseguire i crediti formativi ECM (educazione medica continua) previsti dal Ministero della salute. Innanzitutto, per ciascun anno di validità del CCNL, i costi di iscrizione ai corsi di formazione necessari al conseguimento di un massimo di 50 crediti ECM sono a carico totale dell'azienda (anche attraverso corsi di formazione a distanza). Le imprese, poi, devono garantire ai farmacisti (con contratto a tempo indeterminato o con contratto a tempo determinato superiore a 4 mesi) la frequenza ai suddetti corsi durante l'orario di lavoro e/o, in caso di frequenza fuori dall'orario contrattuale, devono corrispondere a ciascuno di essi una somma pari a 6 ore della retribuzione ordinaria. Viene fatta salva la possibilità per le imprese di organizzare propri corsi accreditati ECM, al fine di definire modalità, costi e tempistiche in deroga a quanto stabilito dal CCNL, mediante la stipulazione di appositi accordi in materia di formazione ECM.

Inoltre, relativamente alla partecipazione ad iniziative di aggiornamento professionale, il CCNL Assofarm delega alla contrattazione aziendale alla definizione di apposite attività formative, stabilendo, però, che le ore di corso effettuate fuori dal normale orario di lavoro sono da computare come prestazioni straordinarie.

Per quanto riguarda invece la formazione continua dei quadri, i CCNL Federalberghi, Fiavet e Confcommercio prevedono l'iscrizione all'Istituto per lo sviluppo della formazione dei quadri Quadri.for, il quale viene finanziato da un contributo annuo, da versare per ciascun quadro, pari a 75 euro, di cui 50 euro a carico azienda e 25 euro a carico quadro.

3.4. Misure di conciliazione dei tempi di vita-lavoro

Come anticipato, i CCNL in esame affiancano alle misure previste nell'ambito dei tre pilasti del sistema di welfare contrattuale (previdenza complementare, assistenza sanitaria integrativa e formazione continua) diverse misure atte a favorire una

maggior conciliazione delle esigenze di vita e di lavoro dei lavoratori e delle lavoratrici. Alcune misure cercano di rendere più flessibile l'orario di lavoro (come la trasformazione temporanea del rapporto di lavoro mediante una riduzione dell'orario settimanale), altre invece favoriscono l'utilizzo di congedi o permessi aggiuntivi, retribuiti e no, a copertura di particolari situazioni o eventi.

Trasformazione temporanea del rapporto di lavoro

Un primo strumento di flessibilità organizzativa riconosciuto dalle parti è la trasformazione temporanea del rapporto di lavoro da full-time a part-time, al fine di conciliare delle esigenze connesse ad alcune specifiche situazioni personali o familiari.

Una prima ipotesi in tal senso è quella del c.d. part-time *post-partum*, ovvero la possibilità per i lavoratori di richiedere la trasformazione temporanea del rapporto di lavoro per esigenze di assistenza al minore fino al compimento del terzo anno di età. Relativamente a tale fattispecie, il CCNL Confcommercio stabilisce che la richiesta di trasformazione del rapporto di lavoro può essere accolta applicando il criterio cronologico alle domande presentate, nel limite del 3% della forza lavoro occupata nell'unità di riferimento mentre, per le aziende che occupano tra i 20 e 33 dipendenti, la richiesta può essere accolta solo per un lavoratore. In ogni caso la trasformazione può avere luogo solo dopo la completa fruizione di tutte le ferie o dei permessi retribuiti, con la presentazione di una richiesta con un preavviso di almeno 60 giorni, in cui viene specificato il periodo per il quale viene ridotta la prestazione lavorativa.

La procedura per la richiesta di trasformazione del rapporto del CCNL Confcommercio coincide con quella stabilita nei CCNL Fipe, Federalberghi, Fiavet e Anivp anche se, in quest'ultimi, sono stabiliti dei limiti diversi relativamente al numero di richieste accoglibili. Infatti, le imprese che applicano i CCNL sopramenzionati possono accogliere la richiesta di trasformazione del rapporto a part-time nel limite del 5 % della forza occupata nell'unità produttiva mentre la trasformazione temporanea del

rapporto può essere accordata ad un solo lavoratore nelle imprese con una soglia dimensionale composta tra i 16 e 33 lavoratori a tempo indeterminato.

Diverse sono invece le condizioni poste rispetto a tale strumento dal CCNL Assofarm, dove le parti hanno stabilito che la trasformazione del rapporto di lavoro può essere richiesta dai dipendenti che rientrano dal congedo per maternità/paternità e che hanno già utilizzato tutte le ferie maturate negli anni precedenti. In questo caso, le domande di trasformazione possono essere accolte a discrezione dell'azienda se questa impiega fino a 15 dipendenti; limitatamente a un lavoratore nelle imprese con una soglia dimensionale tra i 15 e i 50 dipendenti e nel limite del 2% dell'organico nelle imprese che occupano più di 50 dipendenti. Tale CCNL stabilisce altresì che l'entità della riduzione viene definita dall'azienda in funzione dell'organizzazione del reparto di provenienza e che, comunque, condurrà alla definizione di un orario di lavoro settimanale tra le 20 e le 24 ore.

Alcuni CCNL prevedono poi ulteriori ipotesi di trasformazione del rapporto di lavoro da full-time a part-time.

Il CCNL Fiavet, ad esempio, consente ai lavoratori con figli affetti da condizioni mediche che comportino difficoltà di apprendimento debitamente certificate da enti competenti di trasformare temporaneamente il rapporto di lavoro o, alternativamente, di richiedere turni di lavoro agevolati.

Il CCNL Confcommercio, invece, riconosce il diritto alla trasformazione del rapporto di lavoro a tempo pieno in lavoro a tempo parziale (verticale o orizzontale) ai lavoratori affetti da patologie oncologiche o da patologie cronico degenerative per le quali residui una ridotta capacità lavorativa. In questo caso il rapporto deve essere trasformato nuovamente in rapporto a tempo pieno a richiesta del lavoratore.

Permessi e congedi aggiuntivi

Nell'ottica di favorire una maggiore conciliazione delle esigenze e dei tempi di vita e lavoro, le parti riconoscono ai lavoratori

dei permessi e dei congedi aggiuntivi rispetto a quanto riconosciuto dal legislatore, in relazione ad alcuni specifici temi connessi alla tutela della famiglia e a sostegno della persona, e attraverso diversi meccanismi.

Un primo gruppo di permessi e congedi aggiuntivi è quello a sostegno della genitorialità, riferito alle esigenze dei lavoratori con figli. Il CCNL Fruitimprese, ad esempio, riconosce ai lavoratori genitori di figli con età inferiore ai 14 anni la possibilità di fruire del monte ore di permessi retribuiti anche in modalità frazionata per ora o unità di ore.

Per le lavoratrici a cui viene applicato il CCNL Ancef, invece, viene riconosciuta la possibilità, sino al 12° mese di età del figlio, di richiedere un periodo di aspettativa ulteriore, retribuito con un'indennità del 30% calcolata sulla retribuzione tabellare più scatti di anzianità, senza maturazione degli istituti contrattuali connessi, previo godimento delle ferie residue maturate. In alcuni casi, inoltre, non solo vengono riconosciuti dei permessi aggiuntivi, ma anche delle modalità di integrazione economica di quelli già riconosciuti. È questo il caso del CCNL Fruitimprese, dove le parti riconoscono la possibilità ai lavoratori che accedono al congedo parentale di richiedere un anticipo del TFR, per avere un supporto di tipo economico ulteriore rispetto a quello già riconosciuto.

Alcuni CCNL, poi, prevedono specifiche misure per agevolare il ricongiungimento familiare dei lavoratori. A tal scopo, a titolo esemplificativo, i CCNL Federalberghi e Fiavet riconoscono al lavoratore di utilizzare i permessi retribuiti, le ferie e le forme di flessibilità oraria per fruire di periodi continuativi di assenza dal lavoro mentre, il CCNL Assofarm riconosce la possibilità per i lavoratori stranieri di cumulare fino a 2 settimane di ferie in coincidenza con il congedo matrimoniale, entro il limite massimo del monte ore ferie residue alla data di riferimento.

Inoltre, al fine di sostenere i lavoratori nei casi di grave calamità naturale o di comprovata grave situazione familiare, i CCNL in esame riconoscono diverse soluzioni. In alcuni casi viene concesso un congedo straordinario retribuito (CCNL Fipe, Fiavet e

Federalberghi), la cui durata deve essere rapportata alle reali esigenze di assenza del lavoratore, nel limite massimo di 5 giorni di calendario, estendibile a 8 giorni di calendario in relazione alla distanza del luogo da raggiungere.

In caso di decesso del coniuge, di parenti affini entro il secondo grado, o del partner anche dello stesso sesso, al lavoratore o alla lavoratrice a cui viene applicato il CCNL Assofarm sono riconosciuti 5 giorni di permesso retribuito, mentre il CCNL Fruitimprese riconosce 3 giorni di permesso retribuito e 2 giorni di permesso non retribuito. In quest'ultimo caso, in alternativa alla fruizione di permessi e anche nel caso di grave infermità del coniuge o di parenti affini, i dipendenti possono altresì concordare diverse modalità di espletamento della prestazione lavorativa anche per periodi superiori a 3 giorni, purché tale accordo risulti in forma scritta e la richiesta pervenga al datore di lavoro entro sette giorni dall'accertamento dell'insorgenza della grave infermità o dal decesso. In caso di lutto, anche il CCNL Ancef prevede dei permessi retribuiti aggiuntivi di 3 giorni ma per ogni singolo evento e, in caso di spostamento fuori alla Provincia in cui viene svolta l'attività lavorativa, il congedo straordinario per lutto è elevabile a 5 giorni, di cui 2 non retribuiti.

Guardando poi nello specifico a particolari condizioni di fragilità, si osserva come nei più recenti rinnovi venga operata un'estensione del periodo di congedo dei lavoratori e delle lavoratrici vittime di violenza di genere. In tal senso si segnala a titolo esemplificativo quanto riconosciuto dal CCNL Assofarm, in cui le parti stabiliscono l'estensione del congedo retribuito riconosciuto per legge per ulteriori 3 mesi e la possibilità di esonero da lavoro notturno per i successivi 6 mesi.

Alcuni permessi aggiuntivi poi sono accessibili mediante l'istituto della banca ore solidale, ove attivato dalle parti sociali.

Il CCNL Fruitimprese, ad esempio, prevede la possibilità di cedere volontariamente a titolo gratuito i permessi retribuiti e le ferie non utilizzate (per un massimo pro capite di 10 giorni annuali), al fine di consentire ai lavoratori affetti da malattia oncologica o i lavoratori con esigenze di assistenza a familiari

non autosufficienti di usufruire di giorni di riposo e ferie ulteriori.

In questo caso i lavoratori che intendono accedere alla banca ore solidale devono presentare apposita richiesta di accesso, nel limite di presentazione di 2 istanze ciascuna delle quali non può prevedere un numero superiore a 30 giorni.

In definitiva, la previsione di congedi e permessi aggiuntivi rappresenta una caratteristica comune a diversi settori merceologici da tempo, a volte riconosciuti individuando dei precisi destinatari, altre individuando gli eventi che ne consentono la fruizione. Si rileva però che attualmente emerge una nuova tendenza, che mira a svincolare il riconoscimento di permessi o congedi aggiuntivi da alcuni eventi tipizzati. Sotto questo profilo il CCNL Assofarm riconosce, ad esempio, la possibilità di richiedere un periodo di aspettativa non retribuita per massimo un anno, senza decorrenza degli scatti di anzianità, per giustificati motivi di carattere privato e compatibilmente con le esigenze di servizio.

4. Il ruolo degli enti bilaterali nazionali e territoriali in materia di prestazioni di welfare

Alcune prestazioni di welfare sono altresì erogate dai sistemi bilaterali che, da un lato, supportano il welfare contrattuale (ad esempio facendo informazione e promozione in materia di assistenza sanitaria integrativa e previdenza complementare), e dall'altro, lo integrano mediante l'erogazione di servizi e prestazioni ulteriori, capaci di dare risposte specifiche alle imprese e ai lavoratori di determinati settori e territori.

In alcuni macrosettori contrattuali (tra cui il terziario, distribuzione e servizi) esistono sistemi bilaterali molto sviluppati, per via della radicata e storica tradizione bilaterale connessa non solo ai diversi sistemi di relazioni industriali ma anche ai diversi settori merceologici, contraddistinti da un elevato numero di imprese di micro e piccole dimensioni. Pertanto, si tratta di contesti dove la contrattazione aziendale ancora oggi ha un tasso di

diffusione esiguo, e che richiedono però ugualmente delle risposte per far fronte ai cambiamenti del tessuto produttivo e delle condizioni economico-sociali dei lavoratori. In tal senso, la bilateralità consente di usufruire di un canale ulteriore per garantire prestazioni di welfare aggiuntive rispetto a quanto stabilito dalla contrattazione, secondo un approccio di tipo solidaristico.

Nel sistema di relazioni industriali qui oggetto di analisi, la presenza di un forte radicamento territoriale delle parti sociali nei settori turismo e terziario, ha condotto gli enti bilaterali stessi ad essere uno strumento privilegiato per offrire ulteriori risposte ai fabbisogni delle imprese e dei lavoratori.

Per quanto afferisce alla cornice regolativa, è bene sottolineare che la fonte istitutiva degli enti bilaterali è il contratto collettivo nazionale di lavoro, le cui previsioni sono integrate e specificate mediante gli statuti degli enti stessi, dai regolamenti, nonché dagli accordi interconfederali. Alcuni sistemi bilaterali prevedono due livelli strutturali, dove all'ente bilaterale nazionale sono attribuiti generalmente compiti di coordinamento, controllo e attività promozionali, mentre agli enti territoriali (regionali, subregionali o provinciali) sono invece affidate attività che richiedono un dialogo costante con i territori. In altri casi, invece, le parti sociali costituiscono un solo ente bilaterale a livello nazionale, i cui compiti generalmente sono in linea con gli scopi sanciti dalla legge.

Venendo ai sistemi bilaterali connessi ai CCNL qui oggetto di approfondimento, dall'analisi delle disposizioni contrattuali, emerge un'asimmetria tra i vari ambiti settoriali.

Esistono infatti quattro sistemi bilaterali consolidati, a cui fanno riferimento sei dei CCNL esaminati. In due casi abbiamo dei sistemi con una capillare copertura sul territorio mediante enti bilaterali territoriali; nello specifico si tratta dei sistemi di bilateralità con a capo l'Ente bilaterale nazionale unitario del turismo (Ebnt), costituito dalle parti firmatarie i CCNL Fipe, Fiavet e Federalberghi e al sistema a cui rinvia il CCNL Commercio, a cui fa capo l'Ente bilaterale nazionale del terziario

(Ebinter). Nel settore delle attività sportive, invece, le parti sociali hanno costituito un ente bilaterale nazionale (Ebisport), la cui strutturazione non prevede degli enti a livello territoriale mentre, nel settore della vigilanza privata, le parti hanno istituito un ente bilaterale nazionale (Ebinvip), a cui attualmente fa riferimento una rete di sei enti bilaterali regionali.

Guardando ai CCNL rimanenti, le parti sociali non hanno costituito degli enti bilaterali nonostante la dichiarazione di intenti, come ad esempio nei CCNL Assofarm e CCNL Fruitimprese, in cui nei più recenti rinnovi si rinvia alla possibilità di valutare l'affiliazione a sistemi bilaterali affini e già esistenti. Nel CCNL Ancef, infine, le parti firmatarie hanno definito un sistema di relazioni industriali in cui l'Osservatorio Nazionale, anche mediante Commissioni Paritetiche Territoriali, svolge alcuni dei compiti di solito affidati proprio agli enti bilaterali ma senza avviare un processo di costituzione di questi ultimi.

Oltre alla struttura, tra i sistemi appena richiamati esistono anche delle differenze rispetto alle specifiche funzioni e competenze ma anche in materia di finanziamento, il cui meccanismo è definito dal CCNL.

Sebbene non sia questa la sede di approfondimento sulle scelte delle parti sociali che hanno condotto (o meno) alla costruzione dei sistemi di bilateralità; quello che rileva è che, nei sistemi qui oggetto di indagine, l'asimmetria sopramenzionata riflette anche delle sostanziali differenze in relazione alle prestazioni di welfare erogate.

Infatti, le prestazioni di welfare bilaterale sono maggiori all'aumentare della capillarità sul territorio degli enti bilaterali e in presenza di un finanziamento più consistente, mentre diminuiscono in presenza del solo ente bilaterale a livello nazionale e in presenza di una quota di finanziamento bassa.

Spostando l'attenzione sulle competenze affidate agli enti bilaterali nazionali, alcune di queste sono comuni ai vari sistemi oggetto di analisi (la promozione di attività in materia di occu-

pazione, mercato del lavoro, formazione e riqualificazione professionale, sicurezza e salute nei luoghi di lavoro, contratti di apprendistato e contratti a termine). Nello specifico, gli enti bilaterali nazionali programmano ed organizzano relazioni sul quadro economico e produttivo dei settori e le relative prospettive di sviluppo, elaborando ricerche per monitorare le attività formative necessarie a favorire la riqualificazione professionale degli addetti dei rispettivi settori, anche in collaborazione con gli Enti competenti, in modo da creare le condizioni necessarie alla pratica realizzazione a livello territoriale.

Gli enti bilaterali attuano altresì iniziative volte a favorire l'incontro della domanda e dell'offerta di lavoro, promuovono la diffusione di forme integrative nel campo della previdenza e dell'assistenza sanitaria integrativa e, in alcuni casi, svolgono attività di controllo e monitoraggio della corretta applicazione delle previsioni contrattuali da parte del livello territoriale, con riferimento a quanto stabilito dal CCNL. Nel settore terziario distribuzione e servizi, Ebinter supporta e coordina gli enti bilaterali territoriali anche promuovendo le buone pratiche territorialmente rilevate, sia mediante sostegno con iniziative locali, sia favorendo un maggior supporto a quei progetti strettamente connessi ai compiti attribuiti agli enti bilaterali stessi ed è altresì dotato di potere ispettivo sulla regolarità degli esercizi economici.

Spostando l'attenzione al livello territoriale, agli enti bilaterali territoriali del settore turismo – costituiti principalmente a livello regionale – le parti affidano il coordinamento, la vigilanza e il monitoraggio dei Centri di servizio, i quali nascono con accordi delle rappresentanze locali dei soci allo scopo di assistere, anche a livello tecnico, gli enti bilaterali nazionale e territoriali e instaurare una relazione di maggiore prossimità con imprese e lavoratori. Nel settore della vigilanza privata, gli enti bilaterali regionali informano le parti sociali rispetto all'andamento del costo del lavoro in relazione agli aumenti determinati dalla contrattazione decentrata e si occupano dell'erogazione delle prestazioni di welfare (c.d. contributi di solidarietà).

4.1. Le prestazioni erogate mediante il welfare bilaterale

Come anticipato, le parti sociali affidano agli enti bilaterali numerose competenze anche in materia di welfare, allo scopo di intercettare specifici fabbisogni e individuare puntuali strumenti di soddisfazione degli stessi, mediante l'adozione di strategie capaci di rafforzare le misure di welfare contrattuale.

Per quanto afferisce ai destinatari delle misure di welfare bilaterale, le prestazioni e i servizi riconosciuti da tali sistemi hanno come destinatari sia i lavoratori che le imprese.

Come si vedrà nel dettaglio di seguito, per quanto concerne le misure di welfare di cui sono destinatarie le imprese, vengono nella maggioranza dei casi riconosciute delle prestazioni o dei servizi il cui scopo è la stabilità occupazionale, mediante ad esempio l'investimento in corsi di aggiornamento e riqualificazione professionale e iniziative in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. Per i lavoratori, invece, si fa riferimento a un più ampio raggio di prestazioni, che spaziano dalle misure di integrazione del reddito e ai contributi a sostegno di politiche di conciliazione vita-lavoro. In ogni caso, sul piano operativo, gran parte delle prestazioni di welfare bilaterale sono erogate dagli enti a livello territoriale, anche se a livello nazionale gli enti sono attivi su diversi fronti. Ad esempio, relativamente alle misure di integrazione del reddito, Ebnt gestisce un apposito fondo per il settore turismo, nel quale è accantonata una quota del 30% dei contributi contrattuali di competenza dell'ente bilaterale territoriale, che sono utilizzati per integrare il reddito dei lavoratori coinvolti in situazioni di crisi e/o in processi di ristrutturazione impiegati in aziende multi-localizzate sul territorio nazionale. O, ancora, nel caso di Ebinvip le parti sociali affidano all'ente nazionale non solo attività istituzionali (rilascio certificazione liberatorio e del parere di conformità per l'apprendistato) ma anche la programmazione di attività sociali, volte, ad esempio, a promuovere le pari opportunità delle donne nonché il loro reinserimento nel mercato del lavoro post-congedo di maternità, oppure l'erogazione di alcune prestazioni di welfare mediante bandi annuali, come l'assegno di nascita, il contributo per i figli portatori di invalidità, il premio di laurea per i figli dei dipendenti.

Nel 2020, poi, per sostenere i lavoratori più in difficoltà durante l'emergenza da Covid-19, Ebinvip ha riconosciuto una misura di sostegno al reddito, il c.d. contributo di solidarietà, nei confronti dei lavoratori e delle lavoratrici in nuclei monoreddito sospesi dal lavoro e in regime di Cigd o Fis, il cui ammontare variava al variare delle ore oggetto di sospensione, per un massimo di sei richieste per ciascun lavoratore.

Passando al livello territoriale (regionale o provinciale), gli enti bilaterali fanno innanzitutto da tramite tra l'ente bilaterale nazionale e il territorio, per consentire l'accesso agevolato alle misure riconosciute dall'ente bilaterale nazionale oppure mettendo essi stessi a disposizione delle risorse per riconoscere prestazioni di welfare aggiuntive.

Si segnala che in alcuni casi gli enti bilaterali territoriali di diversi settori lavorano in sinergia al fine di sostenere i lavoratori e i datori di lavoro del territorio di riferimento. Questo è il caso, ad esempio, della Provincia di Cuneo, dove gli enti bilaterali del turismo e del commercio provinciali hanno istituito un fondo di sostegno comune che promuove e gestisce lo sviluppo salvaguardando l'occupazione e la professionalità degli addetti nei settori di riferimento. Mediante tale fondo, gli enti bilaterali riconoscono diverse prestazioni rivolte ai lavoratori e alle lavoratrici dipendenti da aziende iscritte ad essi da almeno 12 mesi e alle imprese, di cui si darà conto a breve. Analoghe iniziative sono state intraprese, ad esempio, dagli enti bilaterali del terziario e del turismo della Provincia di Varese.

Sostegno della genitorialità

Tra le prestazioni di welfare più diffuse rientrano quelle a sostegno della genitorialità e della famiglia. Un esempio è il contributo natalità, corrisposto in occasione della nascita di un figlio del lavoratore o della lavoratrice. In alcuni casi l'accesso a tale misura è generalizzato, come ad esempio previsto dall'Ente bilaterale provinciale di Pesaro e Urbino – Aziende terziario, che prevede la corresponsione di un contributo di 300 euro alla lavoratrice e al lavoratore alla nascita del figlio. In altri casi, come previsto da Ebinter Milano per il 2021, vengono poste delle condizioni più stringenti, individuando un arco temporale

di riferimento e/o richiedendo un minimo di anzianità aziendale. Differente è il contributo genitorialità, riconosciuto ad esempio da Ebinter Milano e pari 250 euro per il 2022, che può invece essere richiesto dai lavoratori o dalle lavoratrici per ogni figlio di età compresa tra gli 11 e i 19 anni, nel rispetto, anche in questo caso, di alcune condizioni specifiche come l'anzianità aziendale.

A sostegno dei genitori assenti dal lavoro per la malattia del figlio, alcuni enti bilaterali riconoscono delle indennità a copertura del periodo di congedo non retribuiti: l'Ente bilaterale settore terziario Provincia di Vicenza, ad esempio, riconosce al lavoratore o alla lavoratrice un'indennità risarcitoria pari alla retribuzione persa, al lordo delle eventuali trattenute di legge, per un massimo di 5 giorni lavorativi l'anno. L'Ente bilaterale provinciale di Pesaro e Urbino – Aziende terziario invece, in caso di assenza dal lavoro non retribuita per la malattia dei figli con età inferiore ai 12 anni e previa presentazione di un certificato pediatrico, riconosce una diaria giornaliera di 40 euro per un massimo di 400 euro annuali. Tramite il fondo comune costituito dagli Enti bilaterali del commercio e del turismo della Provincia di Cuneo, le parti sociali riconoscono un contributo integrativo una tantum di 500 euro lordi per i lavoratori che fruiscono del congedo parentale.

Educazione e istruzione dei lavoratori e/o dei loro figli

Le prestazioni a sostegno dell'educazione e dell'istruzione dei lavoratori o dei loro figli sono tra le più diffuse. Tra queste rientra il contributo asili nido, volto a concorrere alle spese derivanti dall'iscrizione ad asili nido pubblici e/o privati per i dipendenti che non hanno percepito contributi pubblici allo stesso titolo. Ebinter Milano, per il 2018-2019, ha riconosciuto un contributo forfettario a sostegno dei costi sostenuti per la frequenza ad asili nido pubblici e privati pari al 10% del costo di frequenza effettivamente sostenuto per ogni bambino, con un massimale di 500 euro. Per il 2022, l'Ente bilaterale terziario Bergamo invece riconosce un contributo annuale per un solo dipendente (in regola con le quote contributive da almeno 6 mesi) pari a 150 euro o a 100 euro, rispettivamente per le famiglie con un ISEE minore o superiore ai 12.000 euro. Anche

L'Ente bilaterale settore terziario Provincia di Vicenza riconosce un contributo annuale, pari a 100 euro lordi ma utilizzabile a titolo di rimborso parziale per l'iscrizione sia all'asilo nido che alla scuola materna. Il medesimo ente bilaterale territoriale, inoltre, riconosce altresì un ulteriore rimborso di 100 euro lordi, per ogni figlio, a titolo di partecipazione alle spese sostenute per l'iscrizione ai centri estivi.

Molto diffusi sono i contributi riconosciuti a titolo di rimborso per le spese connesse all'acquisto dei libri scolastici. L'Ente bilaterale terziario Bergamo riconosce un contributo annuale di 300 euro, per un massimo di cinque anni, quale concorso spese per l'acquisto dei libri di testo per i lavoratori studenti che frequentano corsi di scuola secondaria di secondo grado, università o di qualificazione professionale dalla durata minima di 3 anni. A sostegno invece delle spese connesse all'acquisto libri di testo scolastici o app didattiche prescritte dalla scuola per i figli dei lavoratori, il medesimo Ente riconosce, per il 2022, un contributo annuale pari a 450 euro o 200 euro, rispettivamente per i nuclei che presentano un ISEE inferiore o maggiore di 12.000 euro. In questo caso può fare richiesta di tale contributo un lavoratore per ciascun nucleo, i cui figli non godono di borse di studio e frequentano corsi di scuola statale della durata di minimo tre anni. Di minore entità è il contributo riconosciuto dall'Ente bilaterale settore terziario Provincia di Vicenza, al quale i lavoratori possono richiedere un rimborso di 100 euro lordi per nucleo familiare, facendo domanda entro il 31 ottobre di ogni anno.

Alcuni enti riconoscono altresì dei rimborsi per le spese connesse alle mense scolastiche dei figli dei lavoratori, come l'Ente bilaterale del terziario della Provincia di Venezia che consente il rimborso fino a 200 euro lordi annuali per l'acquisto di buoni mensa per i figli che frequentano le scuole elementari a tempo pieno o l'Ente bilaterale terziario Bergamo, che mette a disposizione un contributo annuale per il 2022 a copertura delle spese della mensa scolastica, il cui ammontare varia al variare dell'ISEE del richiedente.

A copertura parziale delle spese sostenute dai lavoratori per l'iscrizione annuale dei figli agli istituti scolastici (compresi quelli di formazione professionale), l'Ente bilaterale settore terziario Vicenza, poi, eroga un contributo annuale di 100 euro lordi mentre l'Ente bilaterale terziario Venezia, predispone un contributo di 250 euro lordi per il rimborso delle tasse universitarie per figli e studenti lavoratori che frequentano l'università e di età inferiore ai 26 anni.

In questo ambito, l'Ente bilaterale Veneto Vigilanza (Ebivev), ad esempio, mette in campo diverse prestazioni ai lavoratori (sussidio scolastico, contributo spese asilo nido e scuola materna) così come gli Enti bilaterali del commercio e del turismo della Provincia di Cuneo, che erogano mediante il fondo comune un pacchetto di contributi volto a rimborsare alcune spese connesse all'educazione dei figli, per un importo che varia tra i 100 e i 200 euro (contributi per iscrizione e frequenza degli asili nido, scuole materne e centri estivi; per le mense scolastiche e per l'acquisto dei libri di testo; contributi per le attività educative e per iscrizione e al pre-ingresso ed alla post-uscita da scuola).

Trasporto pubblico

Alcuni enti bilaterali territoriali riconoscono dei contributi a copertura delle spese di mobilità territoriale.

Per i lavoratori, l'Ente bilaterale del terziario di Bergamo, ad esempio rimborsa annualmente, nel limite massimo di 200 euro, il 50% del costo dell'abbonamento mensile o annuale al trasporto pubblico mentre l'ente bilaterale del terziario di Venezia eroga un contributo di 100 euro lordi per l'acquisto dell'abbonamento trasporto pubblico del lavoratore dipendente. Ebinter Milano, al fine di contribuire ai costi del tragitto casa-lavoro nel 2020, ha riconosciuto un importo pari al 30% della spesa sostenuta, con un massimale di 200 euro, dell'abbonamento annuale nominativo o di minimo 6 mesi, anche non consecutivi, per il servizio di trasporto pubblico locale, regionale e interregionale acquistato nell'anno solare 2020.

In realtà, l'Ente bilaterale terziario Bergamo riconosce altresì un contributo spese per il trasporto pubblico dei figli dei dipendenti che frequentano corsi di scuola statale della durata di minimo tre anni e che non godono di borse di studio, il cui ammontare dipende dal livello di ISEE del richiedente. Di importo superiore è il contributo per le spese di trasporto erogato dagli Enti bilaterali del commercio e del turismo della Provincia di Cuneo, dato che il fondo comune da essi costituito consente un rimborso fino a 300 euro.

Assistenza familiare e attività di cura

A sostegno delle spese connesse alla presenza di un familiare non autosufficiente, rientrano i contributi riconosciuti a titolo di concorso alle spese per l'assistenza a figli disabili, che sono messi a disposizione annualmente da numerosi enti bilaterali territoriali, come l'Ente Pesaro e Urbino terziario (contributo annuale di 400 euro), l'Ente bilaterale settore terziario Provincia di Vicenza (contributo di 700 euro lordi), l'Ente bilaterale del terziario di Bergamo (contributo annuale di 2.000 euro per il 2022), gli Enti bilaterali del commercio e del turismo della Provincia di Cuneo (tra i 250 e i 500 euro) e l'Ente bilaterale terziario commercio e servizi della Provincia di Venezia (1.000 euro lordi per il 2022).

Si tratta di una misura di welfare la cui diffusione è crescente per l'aumento della domanda delle attività di assistenza e di cura delle persone non autosufficienti.

Ciò viene anche confermato dal riconoscimento, da parte dell'Ente bilaterale del terziario di Bergamo, di un contributo di 200 euro a concorso delle spese per assunzioni di badanti, erogato al momento dell'instaurazione di un regolare rapporto di lavoro, necessario per assistere il familiare convivente (congiunge, genitori, suocera o suocero), per almeno 54 ore settimanali. Sempre a sostegno delle attività di cura per i familiari non autosufficienti, l'Ente bilaterale Veneto Vigilanza riconosce un contributo spese una tantum di 250 euro lordi per familiare non autosufficiente, previa presentazione della certificazione medica attestante la disabilità del 67%.

Tutela e prevenzione della salute

In ambito sanitario, l'Ente bilaterale terziario della Provincia di Venezia riconosce diversi sussidi ai lavoratori per il 2022: 300 euro lordi a copertura parziale della spesa sostenuta per l'acquisto di apparecchi ortodontici per i figli di età inferiore a 14 anni; 100 euro lordi per rimborso della spesa annuale sostenuta per l'acquisto di parafarmaci; 200 euro lordi annui a fronte delle spese dentistiche sostenute per sé stesso o per i componenti del nucleo familiare.

Tramite il fondo comune costituito dagli Enti bilaterali del commercio e del turismo della Provincia di Cuneo, le parti sociali riconoscono un contributo di 300 euro lordi a integrazione delle spese sanitarie dei figli dei lavoratori con età inferiore agli 11 anni.

L'Ente bilaterale provinciale di Pesaro e Urbino – Aziende terziario, invece, prevede il rimborso del 50% della spesa sostenuta per l'iscrizione a centri sportivi, palestre, fisioterapia, centri di cura e riabilitazione per un massimo di 400 euro.

L'Ente bilaterale Veneto Vigilanza, ad esempio, riconosce un sussidio a titolo di contributo per le spese oculistiche *una tantum* di massimo 100 euro, per i lavoratori dipendenti contribuenti dell'ente da almeno 6 mesi e che hanno acquistato nell'anno in corso una protesi oculare, erogato entro tre mesi dalla data di presentazione della domanda.

Sostegno del reddito

Alcuni enti riconoscono delle misure di integrazione salariale in caso di sospensione dell'attività lavorativa e in mancanza di tutela del reddito. A tal riguardo, l'Ente bilaterale provinciale di Pesaro e Urbino riconosce ai lavoratori iscritti (e che regolarmente contribuiscono da almeno un anno) un'indennità di 15 euro giornaliera per un massimo di quattro settimane.

Diversi sono poi i casi in cui gli enti bilaterali territoriali individuano misure a sostegno del reddito del lavoratore qualora sia stato superato il periodo di comporta. L'Ente bilaterale Veneto

Vigilanza, ad esempio, riconosce un sussidio ai lavoratori che si trovano in aspettativa non retribuita per aver superato i 180 giorni di malattia e che non percepiscono alcuna indennità Inps. In questo caso, il contributo economico giornaliero in cifra fissa lorda è di 10 euro per i lavoratori part-time per massimo un periodo di assenza di 4 mesi. L'Ente bilaterale terziario Bergamo, invece, eroga un sussidio proporzionale al periodo di aspettativa e all'orario di lavoro dei contratti di lavoro individuali, per un importo massimo di 2.000 euro, cumulabile con quanto stabilito dal CCNL per i lavoratori affetti da gravi patologie. Più mirato è l'intervento dell'Ente bilaterale del terziario di Vicenza, che riconosce un contributo giornaliero di 35 euro lordi (calcolato su 6 giorni a settimana) per la durata massima di 60 giorni nell'arco dell'anno ai lavoratori affetti da patologie che necessitano di terapie salvavita e che hanno richiesto un periodo di aspettativa non retribuita a seguito del superamento del periodo di comporta.

Diversi contributi di solidarietà sono stati riconosciuti dall'Ente bilaterale territoriale della vigilanza lombardo (EbiV Lombard) nel 2021 per i lavoratori che, previa richiesta scritta con allegata la richiesta documentazione, si ritrovavano ad aver superato il periodo di comporta per il medesimo anno. In questo caso veniva riconosciuto un contributo ai lavoratori affetti da gravi patologie che richiedono terapie salvavita e che sono in aspettativa non retribuita (3.000 euro); un contributo ai lavoratori che avevano un periodo di malattia superiore a 180 giorni nell'anno solare (500 euro mensili, importo massimo annuale di 3.000 euro); un contributo ai lavoratori licenziati per il superamento del periodo di comporta (3.000 euro).

Attività ricreative

Tra le misure di welfare a sostegno delle attività culturali e del tempo libero rientrano, invece, il “*bonus cultura*”, riconosciuto dall'Ente bilaterale del terziario di Vicenza a titolo di rimborso del costo di ingresso ai musei e ai siti patrimonio artistico Unesco per un importo massimo di 50 euro l'anno. Nel medesimo ambito si colloca il contributo per le spese “weekend”, “svago e cultura” e per “attività sportiva/ricreativa del lavoratore”, riconosciuto dall'Ente bilaterale commercio e servizi Verona,

consistente nel rimborso del 50%, per un massimo di 100 euro, delle spese affrontate per soggiornare in strutture ricettive provinciali, per accedere ad attività ricreative o per l'acquisto di libri nella Provincia. Per i lavoratori che fanno attività sportiva, l'Ente bilaterale di Vicenza riconosce un contributo di 50 euro lordi ogni anno a copertura delle spese relative alle visite medico-sportive, mentre l'Ente bilaterale del terziario della Provincia di Venezia eroga al lavoratore un contributo di 100 euro lordi, una volta nel corso di un biennio, a copertura del costo dell'abbonamento sottoscritto.

Quest'ultimo ente eroga altresì un sussidio per l'acquisto di libri non scolastici, una volta ogni anno, per un massimo di 100 euro lordi.

Ulteriori prestazioni per i lavoratori

Nei confronti dei lavoratori dipendenti, infine, gli enti bilaterali introducono diverse prestazioni di welfare, al fine di raggiungere specifici obiettivi. L'Ente bilaterale del terziario della Toscana, al fine di garantire possibilità di sviluppo professionale, organizza corsi di formazione e aggiornamento gratuiti ai lavoratori delle imprese in regola con i versamenti, personalizzando i programmi formativi e i calendari in base alla composizione del gruppo di iscritti, al settore lavorativo di provenienza e ai fabbisogni formativi rilevati, tenendo conto delle esigenze delle aziende. I corsi sono organizzati nei diversi territori in cui sono presenti le articolazioni territoriali dell'ente bilaterale regionale.

L'Ente bilaterale provinciale di Pesaro e Urbino – Aziende terziario, ad esempio, al fine di sostenere i lavoratori che acquistano, costruiscono o ristrutturano la prima casa, riconosce a coloro che sottoscrivono un mutuo ipotecario di importo minimo di 16.000 euro un sussidio pari all'1% del finanziamento accordato, per un massimo di 400 euro.

Per favorire poi la transizione digitale, invece, l'Ente bilaterale del terziario di Venezia riconosce ai lavoratori un sussidio per le spese sostenute nel 2022 per l'acquisto di un pc o un tablet (300 euro lordi) o per l'installazione di una connessione internet/miglioramento di quella già in possesso (100 euro lordi). A

conferma, infine, della reattività degli enti bilaterali alle necessità contingenti del tessuto produttivo e sociale, si segnala che Ebinter Milano, per il 2022, ha riconosciuto un contributo “caro energia” di 200 euro ad un lavoratore per nucleo familiare, con contratto a tempo indeterminato o determinato, con contratto di minimo 9 mesi continuativi, con un ISEE familiare inferiore ai 30.000 euro, in forza da almeno 12 mesi presso l’impresa all’atto di presentazione della domanda e in regola con il versamento delle quote contributive.

5. La contrattazione aziendale sul welfare nel settore terziario, distribuzione e servizi

Venendo, infine, alle misure di welfare riconosciute mediante la contrattazione aziendale, l’analisi è stata condotta su 46 contratti e accordi aziendali sottoscritti da imprese che applicano il CCNL Confcommercio e il CCNL Fipe tra il 30 marzo 2015 (data in cui è stato siglato il CCNL leader) e il 31 dicembre 2021 (anno dell’ultima tornata dei rinnovi contrattuali), individuati nella banca dati *fareContrattazione*.

Dall’analisi complessiva dei contratti aziendali emergono alcuni elementi comuni. In primo luogo, le parti tendono a valorizzare il welfare contrattuale, potenziando quanto previsto dalla contrattazione nazionale in materia di previdenza complementare e formazione continua. In secondo luogo, la maggioranza dei contratti sottoscritti a livello aziendale introduce delle misure di welfare organizzativo, al fine di facilitare una maggiore conciliazione tra vita privata e vita professionale dei lavoratori e delle lavoratrici, attraverso diverse soluzioni che spaziano dalla previsione di ore di permesso aggiuntive alla gestione della banca ore solidali, fino alla previsione di specifiche regole per l’accesso al lavoro agile.

Inoltre, molti contratti integrativi prevedono la possibilità di convertire in prestazioni di welfare il premio di risultato, disciplinando quindi le modalità di gestione del credito welfare accreditato su apposito “conto” individuale.

In generale, la contrattazione aziendale risulta principalmente confinata a imprese di medie e grandi dimensioni attive nel settore terziario. Se ciò da una parte evidenzia il ruolo fondamentale assunto dalle parti sociali nel riconoscere misure di welfare mediante la contrattazione nazionale e la bilateralità, dall'altra sottolinea come sia necessario adottare iniziative che sollecitino le imprese a riconoscere misure di welfare aggiuntive per i lavoratori e le lavoratrici del settore terziario, distribuzione e servizi.

Entrando nel dettaglio delle soluzioni, a sostegno dei tre pilastri del welfare contrattuale, le parti hanno previsto diverse iniziative. In materia di previdenza complementare alcuni contratti integrativi promuovono l'adesione al fondo pensione da parte dei lavoratori prevedendo un'elevazione della quota contributiva a carico dell'azienda rispetto a quanto stabilito dal CCNL tempo per tempo (+1,45% GFT Italia, + 2% Car2go, +0,45% Aon) oppure prevedendo, in caso di adesione al fondo pensione, la destinazione del residuo di quanto accreditato sul conto welfare individuale (Car2go).

In materia di assistenza sanitaria, oltre il rinvio al fondo Est (Sisal), alcuni contratti aziendali prevedono delle coperture assicurative a totale carico dell'azienda mediante polizze per infortuni professionali (Jungheinrich Financial Services) ed extra professionali (Perkin Elmer Italia, Aon) o per invalidità permanente da malattia per specifiche categorie di lavoratori (Aon). Il contratto integrativo aziendale (CIA) EcorNaturaSì, relativamente alla contribuzione al fondo Est, in aggiunta al contributo di sua competenza sostiene anche il contributo mensile a carico del dipendente quale condizione di miglior favore. A partire dal 2020 il CIA Eataly, invece, prevede numerose previsioni di miglior favore in materia, ossia l'estensione dell'iscrizione al fondo Est anche dei lavoratori con un contratto di durata pari o superiore a 6 mesi, il raddoppiamento delle risorse stanziare triennialmente a finanziamento di forme di assistenza sanitaria integrativa scelte dai lavoratori e la sottoscrizione di una convenzione con Unisalute per prevedere una copertura delle spese sanitarie di prevenzione riguardanti i figli dei lavoratori con un'età inferiore ai tre anni.

Relativamente alla formazione continua, alcune aziende s'impegnano a definire programmi di formazione *ad hoc* per il personale, volti a favorire un aggiornamento delle competenze. Un esempio è quanto previsto dal CIA Aon, in cui l'azienda riconosce un contributo pari al 70% del costo del corso di perfezionamento della lingua inglese sostenuto fuori dall'orario di lavoro (massimo 700 euro). In alcuni casi, poi, le parti prevedono l'erogazione di un contributo per lo studio dei lavoratori, come il *bonus una tantum* di 1.000 euro per i lavoratori che conseguono un titolo di studio riconosciuto previsto dal CIA Aon o il contributo previsto dal CIA Comifar distribuzione pari a 250 euro lordi annuo, per massimo 10 lavoratori che concludono positivamente l'anno scolastico o accademico.

Altre aziende invece riconoscono permessi retribuiti aggiuntivi per studio (QuintilesIMS), come nel caso del CIA Feltrinelli, dove, oltre all'aumento delle ore di permesso per i lavoratori che sostengono prove di esame, si prevede anche un incremento del monte ore triennale per il diritto allo studio da 150 a 200 ore.

Per quanto attiene alle misure di welfare volte ad aumentare la flessibilità organizzativa e la conciliazione vita-lavoro, i contratti integrativi prevedono diverse soluzioni.

Ove sia necessario assentarsi dal lavoro, numerosi contratti prevedono un aumento delle ore di permesso (retribuito e no) per i lavoratori genitori a fronte di specifici eventi come la malattia del figlio (GFT Italia, Car2go), inserimento dei figli al nido o alla scuola materna (Prénatal, EcorNaturaSì, Eataly), per necessità di assistere i figli con gravi patologie comportamentali (Comifar distribuzione).

Di particolare rilievo è il riconoscimento ai dipendenti genitori di misure a sostegno del reddito, come l'integrazione del congedo parentale (GFT Italia, Car2go) o, come nel caso del CIA Eataly, l'erogazione delle mensilità aggiuntive per le lavoratrici in maternità.

Alcuni contratti aziendali stabiliscono, poi, l'erogazione di un *bonus* speciale in occasione della nascita di un figlio: nel caso di Lidl Italia, il *bonus* di 100 euro è utilizzabile in 3 mesi dall'erogazione per acquistare prodotti per l'infanzia, mentre nel caso ICA Market, il *bonus* nascita è di 100 euro per i genitori e di 50 euro per i nonni che ne fanno richiesta ed è spendibile all'interno della rete di vendita interna.

Sempre a tutela della famiglia, nei contratti aziendali figurano ulteriori eventi per cui le parti riconoscono ore di permesso aggiuntive, come il ricongiungimento familiare per i lavoratori stranieri (Car2go), in caso di ricovero ospedaliero di parenti e affini (Jungheinrich Financial Services), per nascita del nipote (Car2go), in caso di lutto o grave infermità di un parente (Eataly, Comifar distribuzione, Car2go, Aon). Inoltre, al fine di sostenere i lavoratori con situazioni familiari o personali particolarmente fragili (malattia, assistenza, cura dei figli), alcuni contratti aziendali prevedono anche la disciplina con cui esaminare le richieste di trasformazione del rapporto di lavoro da full-time a part-time (Comifar distribuzione, Richard, Ginori, Aon, Feltrinelli, Prénatal, Altran).

Allo scopo di sostenere i lavoratori con specifiche necessità, poi, le parti individuano ulteriori causali per richiedere delle ore di permesso aggiuntivo, come l'espletamento delle pratiche connesse al rinnovo del permesso di soggiorno per i lavoratori stranieri (Car2go), l'estensione del periodo di congedo matrimoniale (Jungheinrich Financial Services) oppure riconoscono un'estensione del periodo di aspettativa non retribuita (Richard Ginori) per coloro che sono vittime di violenza di genere. A tutela di queste ultime, Altran per esempio prevede delle condizioni di miglior favore, dato che le lavoratrici inserite in percorsi di protezione hanno diritto alla retribuzione di fatto (con la maturazione di tutti gli istituti diretti e indiretti) durante il periodo di congedo, che viene esteso di un ulteriore mese rispetto a quanto previsto dalla legge.

Esistono poi dei permessi aggiuntivi riconosciuti da diversi contratti aziendali, volti a promuovere la salute dei dipendenti per

effettuare visite mediche, esami diagnostici e terapie riabilitative o nei casi di malattia o grave infermità (Feltrinelli, Aon, Richard Ginori, Car2go). Il CIA Comifar distribuzione, ad esempio, riconosce 8 ore di permesso retribuito ai lavoratori per visite mediche, elevabile a 18 in caso di patologia grave. Il CIA Cineca, invece, riconosce un congedo straordinario retribuito al lavoratore invalido che deve attendere le cure richieste dallo stato di invalidità, per un periodo massimo di 60 giorni in un anno solare.

Diversi contratti poi disciplinano l'istituto della banca ore solidali, ai sensi di quanto previsto dall'art. 24 del d.lgs. n. 151/2015, che consente ai dipendenti in situazioni di grave necessità di fruire di ore di permesso retribuito aggiuntive grazie alla cessione a titolo volontario e gratuito di ore di permesso e/o giorni di ferie da parte di colleghi (Prénatal, GFT Italia, Irideos, Perkin Elmer Italia, Richard Ginori).

Al fine di migliorare la flessibilità nei contesti organizzativi, alcuni contratti integrativi aziendali disciplinano il lavoro agile per introdurre maggiore flessibilità organizzativa (Aon, GFT Italia, Irideos, Adecco), altri invece definiscono dei regimi di flessibilità oraria in ottica conciliativa, stabilendo delle fasce orarie per l'ingresso o per la pausa pranzo (Comifar distribuzione, Perkin Elmer Italia, Prénatal) o mediante modifiche provvisorie dell'orario di lavoro (EcorNaturaSi).

Venendo alle prestazioni di welfare aziendale in senso stretto, molti contratti integrativi prevedono l'erogazione del buono pasto (GFT Italia, Aon, Feltrinelli), anche per i lavoratori in *smart working* (Perkin Elmer Italia), il cui importo varia dai 5 agli 8,55 euro lordi. Tutti i contratti integrativi aziendali fissano un minimo di ore giornaliero necessario per ottenere il buono pasto; nel caso Prénatal, in aggiunta, si prevede l'erogazione dell'indennità sostitutiva di mensa in misura percentuale crescente per i lavoratori neoassunti, che va dal 33% per i primi 12 mesi fino al 100% dal 25° mese in poi, da calcolare dalla data di assunzione.

Nell'ambito della contrattazione di produttività, la maggior parte dei CIA riconosce ai lavoratori la possibilità di welfarizzare il premio di risultato. Sotto questo aspetto, molti contratti aziendali fissano le tempistiche e le modalità di erogazione e fruizione delle somme accreditate sul conto welfare, nonché le modalità di gestione di eventuali residui del credito welfare, il quale può essere generalmente impiegato per accedere a diverse prestazioni, beni e servizi rientranti nell'area definita dagli artt. 12, 51, commi 2 e 3, 100 del TUIR.

Il CIA GFT Italia 2021, ad esempio, sancisce che il conto welfare è uno strumento che permette la destinazione dell'ammontare derivante dalla welfarizzazione del premio di risultato in prestazioni relative ad alcune casistiche di spesa come l'educazione dei figli, mentre il CIA Car2go indica in maniera dettagliata le spese di carattere sociale e/o assistenziale a cui il lavoratore può far fronte con l'ammontare riconosciuto mediante il conto welfare. In quest'ultimo caso, poi, le parti stabiliscono che in caso di non fruizione totale del conto welfare e in assenza di adesione ad un fondo pensione, il residuo del lavoratore viene trasformato in buoni spesa.

Al fine di promuovere la welfarizzazione del premio di risultato, si segnala che il CIA Prénatal prevede, in caso di conversione dell'ammontare in credito welfare, un aumento dell'importo lordo del 30% con onere a carico dell'azienda, mentre il CIA Comifar distribuzione prevede un aumento dell'importo variabile (tra il 9 e il 12%) a seconda della conversione inferiore o maggiore del 70% del premio e riconosce la possibilità di destinare parte del premio per l'iscrizione a casse di assistenza sanitaria integrative del fondo Est costituite a livello territoriale.

In altri casi, le parti istituiscono un credito welfare aziendale il cui importo è variabile: ad esempio il CIA Richard Ginori riconosce 250 euro di credito welfare annualmente, mentre Aon ai 100 euro annuali, da utilizzare in *flexible benefits*.

Il CIA EcorNaturaSi, invece, ha definito un sistema peculiare ("progetto petali e fiore") per erogare ai lavoratori voucher da spendere in beni e prestazioni di welfare ai sensi dell'art. 51,

comma 2, lett. *f* e *f-bis*. Nello specifico, l'azienda individua come gruppo di destinatari quei lavoratori che partecipano, su base volontaria, a progetti di varia natura promossi in giornate extralavorative (corsi di formazione, inaugurazioni di nuovi punti vendita, porte aperte presso aziende agricole o eventi nazionali). A seguito della partecipazione a tali attività, i lavoratori ricevono dei "petali". Sebbene il valore unitario di ciascuno di questi sia pari a 10 euro, le parti possono attribuire anche più petali per ogni specifica attività. Quando il valore della somma dei petali raggiunge il valore di un "fiore" (350 euro), l'azienda ne consentirà la conversione in un voucher di pari valore.

Diversamente, Autogrill ha previsto per gli anni 2019 e 2020 l'erogazione a tutti i dipendenti con contratto a tempo indeterminato una *shopping bag* costituita da prodotti di uso quotidiano del valore di 100 euro.

Infine, con l'obiettivo di migliorare il benessere dei lavoratori e sostenerne il potere di acquisto, alcuni contratti integrativi aziendali prevedono la stipulazione di apposite convenzioni con enti o aziende terze, per mettere a disposizione dei servizi di welfare aggiuntivi oltre alla fruizione di apposite scontistiche presso i prodotti venduti dall'azienda (Eataly).

Il CIA Comifar distribuzione riconosce, ad esempio, la possibilità di accedere a un microcredito di solidarietà grazie alle iniziative di sostegno finanziario volte ad aiutare i dipendenti ad affrontare spese non differibili come quelle mediche, scolastiche o di assistenza agli anziani, grazie a delle convenzioni appositamente sottoscritte dall'azienda con istituti bancari terzi, allo scopo di offrire condizioni finanziarie agevolate.

Il CIA Miti 2021 prevede ad esempio un'estensione delle misure di welfare aziendale, mettendo a disposizione dei lavoratori (anche in somministrazione in forza presso l'azienda da almeno un anno continuativo) delle prestazioni specifiche, come la possibilità di effettuare visite mediche specialistiche presso un poliambulatorio specialistico del territorio e la possibilità di fruire del servizio di compilazione del modello 730 presso il Centro di assistenza fiscale (CAF) interregionale dipendenti. Anche le

parti sottoscrittenti il CIA EcorNaturaSi hanno previsto la sottoscrizione di diverse convenzioni annuali con i centri estivi (per la frequenza dei figli dei dipendenti) e con i CAF (per l'elaborazione delle dichiarazioni dei redditi dei dipendenti), in tutte e due i casi completamente a carico dell'azienda. Anzi, sotto questo aspetto, per ogni dipendente che presenta la ricevuta di pagamento dell'elaborazione della dichiarazione dei redditi in quelle sedi aziendali in cui il servizio è in essere già da tempo, l'azienda rimborsa un importo massimo di 25 euro.

5.1. Il Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo nella contrattazione del settore terziario, distribuzione e servizi

Dall'analisi condotta sugli accordi aziendali è stato possibile rilevare quali sono le misure di welfare su cui è stata posta maggiormente attenzione dalla contrattazione aziendale del settore oggetto dell'analisi.

Applicando il *Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo* (*supra*, parte I, capitolo 2) ai contratti e accordi collettivi aziendali analizzati, come evidenziato in precedenza, è possibile misurare concretamente la vicinanza o la lontananza dal concetto di welfare aziendale dei diversi piani di welfare adottati nei contesti organizzativi.

Escludendo i contratti aziendali che prevedono solamente la possibilità di welfarizzare il premio di risultato senza indicarne la destinazione in maniera puntuale, il calcolo dell'indice risulta pari all'85%. Si tratta di un valore che sintetizza come, nel campione analizzato, l'insieme delle misure di welfare adottate dalle imprese sono prossime al concetto di welfare aziendale in senso stretto.

Ciò dà evidenza, da una parte, di come in questo sistema di relazioni industriali le prestazioni maggiormente diffuse siano proprio quelle riconducibili all'area della bilateralità, dall'altra, di come le prestazioni e le misure introdotte a livello aziendale siano principalmente quelle concesse alla dimensione organizzativa del lavoro e alla sua funzione produttiva.

Entrando nel dettaglio (cfr. tabella 12), la flessibilità organizzativa e le soluzioni volte a favorire una maggiore conciliazione tra i tempi di vita e i tempi di lavoro rappresentano l'86% delle misure di welfare aziendale predisposte nell'ambito dei contratti analizzati. Tra le misure di flessibilità più diffuse rientrano i permessi e i congedi aggiuntivi, la banca ore solidale, la flessibilità dell'orario di lavoro in ingresso e in uscita, le modalità alternative per lo svolgimento della prestazione (telelavoro e lavoro agile) ma anche particolari previsioni relative alla trasformazione del contratto di lavoro a tempo pieno in part-time.

Tabella 12 – Distribuzione delle misure di welfare rispetto alla totalità degli accordi aziendali analizzati

Misure di welfare	Percentuale
Soluzioni di flessibilità organizzativa e di conciliazione vita-lavoro	86%
Mensa e buono pasto	49%
Buoni acquisto/ <i>flexible benefits</i>	35%
Formazione	28%
Educazione e istruzione	23%
Previdenza complementare	21%
Assistenza sanitaria integrativa	16%
Assicurazione	16%
Trasporto e mobilità	2%
Servizi ricreativi	0%
Soluzioni per la famiglia (assistenza familiari cura)	0%

Fonte: database ADAPT www.farecontrattazione.it (insieme di contratti con previsioni di welfare)

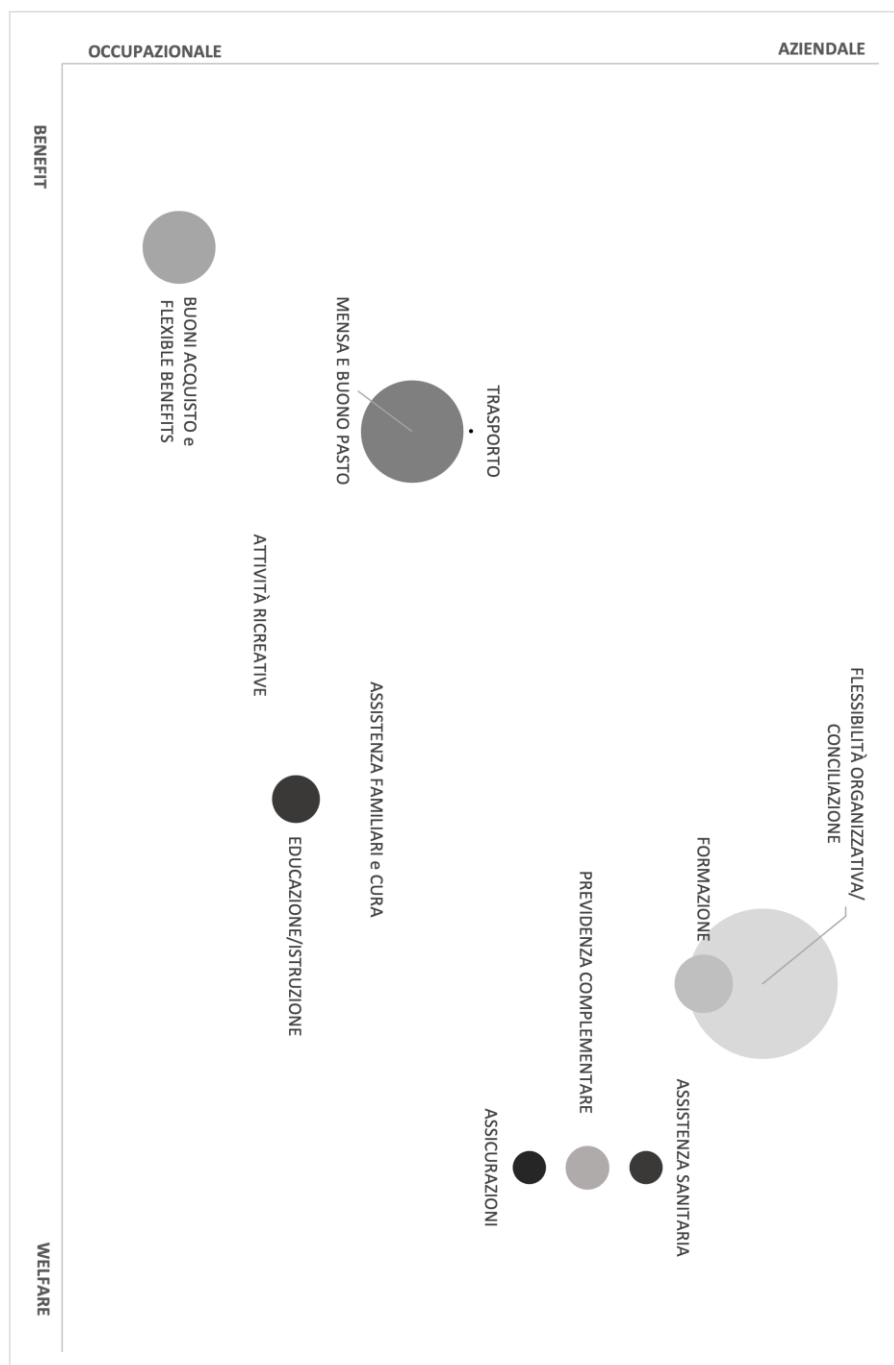
Risultano ampiamente diffuse le soluzioni relative alla mensa e al buono pasto (49%) e i buoni acquisto (35%), ma anche quelle

inerenti ai c.d. pilastri del welfare contrattuale, ossia la formazione continua dei lavoratori (28%), la previdenza complementare (21%) e l'assistenza sanitaria integrativa (16%). Sotto questo aspetto, le parti riconfermano la centralità di quanto stabilito dal livello nazionale, predisponendo non solo un richiamo alle previsioni contrattuali ma anche una disciplina di miglior favore, che sia in grado anche di dare specifiche risposte nei vari contesti organizzativi.

Sostenuta è poi la diffusione di soluzioni nell'ambito dell'educazione e dell'istruzione (23%) – come, ad esempio, la previsione di permessi aggiuntivi per i lavoratori studenti – e delle assicurazioni contro i rischi da infortunio professionale ed extraprofessionale o morte (16%). Completamente assenti, invece, sono le misure di welfare per l'assistenza e la cura dei familiari (assistenza domiciliare, badanti, case di riposo e cura) e per la promozione delle attività ricreative e del tempo libero (abbonamenti a teatro, piscina, palestra o biglietti cinema, musei; attività culturali, viaggi ecc.).

In definitiva, riprendendo la classificazione funzionale delle prestazioni di welfare proposta nel presente Rapporto, le misure di welfare maggiormente diffuse a livello aziendale nel settore terziario, distribuzione e servizi hanno una funzione prettamente economico-produttiva.

Grafico 4 – Mappatura delle prestazioni di welfare nella contrattazione aziendale del settore terziario, distribuzione e servizi



6. Considerazioni finali

Dall'analisi settoriale qui proposta, che tiene conto dei diversi livelli di contrattazione e dei sistemi di bilateralità, si possono trarre alcune prime considerazioni in relazione alle prestazioni di welfare erogate nell'ambito di uno specifico sistema di relazioni industriali. Emerge innanzitutto l'assoluta centralità del sistema di welfare contrattuale definito dalle parti sociali nel primo livello di contrattazione, dove il rinvio alla bilateralità rappresenta nei fatti un mezzo cardine per approntare soluzioni volte a far fronte ai bisogni sociali dei lavoratori. Infatti, i tre pilastri del welfare contrattuale sono stati sorretti proprio sui fondi costituiti in via paritetica dalle parti sociali e affiancati da un sistema di enti bilaterali istituito proprio dalla contrattazione di I livello. Come sottolineato all'inizio di questo approfondimento ciò si può spiegare alla luce del radicamento della bilateralità nel settore terziario, distribuzione e servizi quale risposta ai bisogni del settore, a livello territoriale, vista la composizione del tessuto economico di riferimento.

Ricostruendo nel tempo l'evoluzione delle disposizioni contrattuali in materia di previdenza complementare, assistenza sanitaria integrativa e formazione professionale e continua, emerge come il ruolo dei fondi bilaterali sia stato potenziato, anche grazie al lavoro di raccordo, analisi e sintesi svolto dagli enti bilaterali.

Per quanto afferisce poi al sistema di enti bilaterali sviluppato a livello territoriale, l'analisi delle pratiche qui proposta fa emergere alcuni elementi di interesse in relazione all'attività degli stessi. Il primo è che la rete degli enti bilaterali territoriali è articolata in modo assai asimmetrico nei diversi settori merceologici e sul territorio nazionale; ciò si traduce nella mancata messa a disposizione di prestazioni di welfare aggiuntive rispetto a quanto disposto dal CCNL in molte aree economiche e geografiche del Paese, soprattutto in assenza della contrattazione di secondo livello. Il secondo elemento riguarda le condizioni di accesso alle prestazioni di welfare stabilite dagli enti territoriali, che in alcuni casi tendono ad ampliare la potenziale platea dei destinatari, in altri a restringerla individuando categorie particolari di lavoratori del settore, al fine di garantire le

prestazioni di welfare sulla base delle entrate percepite e, allo stesso tempo, soddisfare mediante alcune prestazioni specifici bisogni dei lavoratori.

Infine, ancora oggi si registra una scarsa diffusione della contrattazione aziendale nonostante le iniziative introdotte dalle parti sociali per agevolare l'attivazione di tale livello contrattuale, soprattutto tra le imprese di piccole dimensioni. Tuttavia, a fronte di questo quadro complessivo, c'è da sottolineare il potenziale ruolo che può svolgere la contrattazione territoriale a sostegno delle piccole e microimprese, anche alla luce della rinnovata centralità di piattaforme capaci di aggregare dinamiche secondo una logica di comunità e territorio (sul punto si rinvia al *Terzo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2020, pp. 40-49). In ogni caso, nuovi possibili fronti di sviluppo potrebbero nascere anche dalla recente apertura al mercato dei provider di welfare aziendale, anche se andrà valutato l'effetto che essa produrrà sui sistemi bilaterali.

2. WELFARE E TERRITORIO: IL CASO VERONA

Nel solco delle ricerche condotte nei precedenti Rapporti, il presente approfondimento analizza la diffusione nel welfare aziendale nel territorio di Verona con particolare riferimento al settore del commercio e del turismo.

Si offre pertanto una chiave di lettura territoriale rispetto alle azioni portate avanti dai sistemi di relazioni industriali cercando di comprendere come stanno contribuendo a sviluppare istituti di welfare che, oltre a rispondere a una funzione economica e organizzativa per le imprese, possano intercettare, più o meno efficacemente, la domanda di welfare del territorio.

A tal proposito, dapprima si è fornita una ricostruzione delle dinamiche demografiche, produttive e del mercato del lavoro per poi evidenziare i principali bisogni di welfare che emergono nel territorio.

In questo scenario si inserisce l'analisi sulla contrattazione collettiva dei settori del commercio e del turismo, assolutamente rilevanti da un punto di vista occupazionale, nonché per l'economia del territorio, per comprendere come questi stiano sviluppando azioni e istituti di welfare che rispondano ai bisogni che emergono su scala locale.

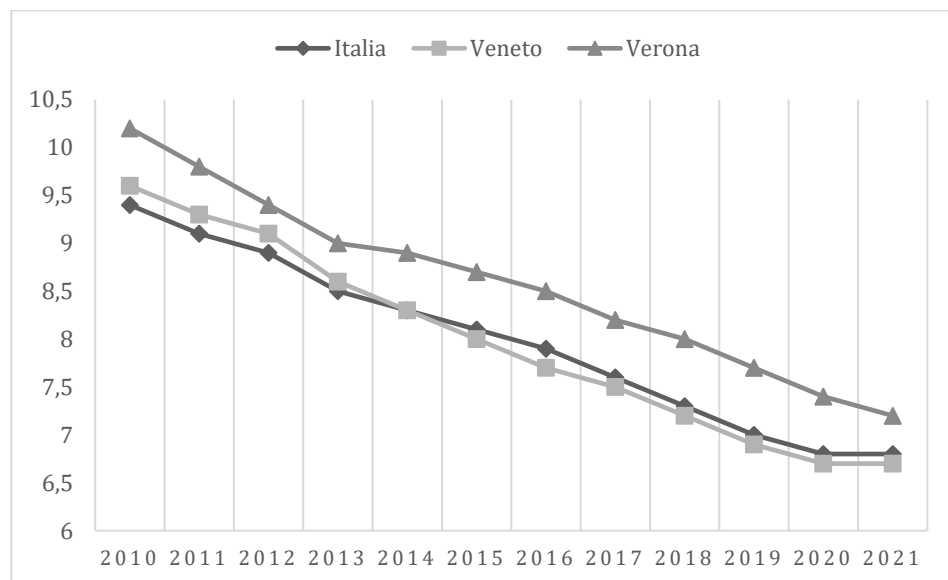
1. Il contesto demografico del territorio di Verona

Al 31 dicembre 2021 la Provincia di Verona contava una popolazione residente pari a 927.108 unità con una lieve riduzione rispetto al dato 2021 (dati Istat). La demografia del territorio

veronese segue i più ampi macro-trend di trasformazione demografica e i dati Istat mostrano come, anche a Verona, si sia registrata nell'ultimo decennio una graduale e inesorabile riduzione del tasso di natalità (-2,8 punti dal 2010 al 2020), nonché una tendenza complessiva all'invecchiamento.

Rispetto al primo trend, si sottolinea come tali numeri, per certi versi allarmanti, devono essere contestualizzati appunto con quanto è accaduto nello stesso periodo anche a livello regionale (-2,9 punti percentuali) e nazionale (-2,6 punti percentuali) (grafico 5). Anzi, rispetto a questi ultimi, si evidenzia che il tasso di natalità rilevabile nel territorio di Verona (di 7,2% nel 2021) resta comunque superiore a questi due riferimenti (nel 2021 rispettivamente di 6,7% in Veneto e 6,8% in Italia).

Grafico 5 – Evoluzione del tasso di natalità in Italia, Veneto, Verona nella serie storica 2010-2021



Fonte: elaborazione ADAPT su dati Istat, 17 maggio 2022

I trend di crescita naturale della popolazione restano comunque preoccupanti e su questo sembra aver inciso ancor di più anche

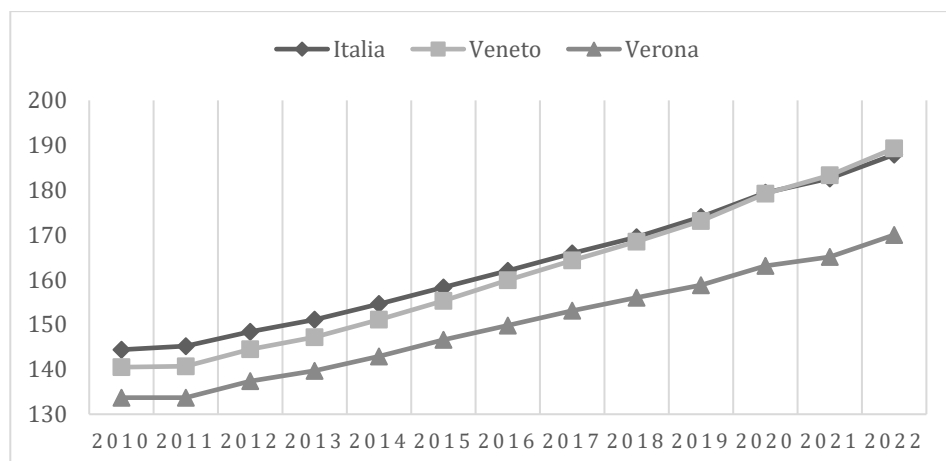
la recente pandemia in cui l'aumento della mortalità non è stato compensato da nuove nascite. Tuttavia, grazie ad un saldo migratorio particolarmente positivo nella Provincia, si è potuto comunque rilevare una crescita totale della popolazione nel 2020 (+3,3 punti percentuali), nonostante per il 2021 sul territorio veronese venga stimata una lieve flessione, confermata anche dalle previsioni per il 2022. Comunque, dal confronto con i valori di decrescita di questo indicatore rilevati sia a livello regionale (-1,9 punti percentuali nel 2020) ma soprattutto nazionale (-6,7 punti percentuali nel 2020 con un dato stimato per il 2021 di -4,3 punti percentuali), emerge come su Verona vi sia una criticità minore rispetto ad altri territori.

Dunque, a livello quantitativo il contesto veronese sembra riuscire ad arginare la crisi del tasso di natalità compensando con l'attrattività dei flussi migratori. Sul piano qualitativo, guardando alla composizione popolazione si registra un contesto più giovane rispetto a quello regionale e nazionale, come osservabile dai dati sull'indice di vecchiaia e sull'età media (nel 2021: a Verona 45,2 anni; in Veneto 46,1 in Italia 45,9), con il solo dato sulla speranza di vita che si pone leggermente al di sotto del valore regionale ma comunque al di sopra della media nazionale (nel 2020: a Verona 82,6 anni; in Veneto 82,9; in Italia 82,1).

Come già anticipato, ciò non deve far pensare che la Provincia veronese abbia attraversato indenne in questi anni la tendenza all'invecchiamento: a Verona nel decennio 2010-2020 l'indice di vecchiaia è cresciuto di oltre 30 punti attestandosi nel 2021 sul valore di 165,1 (nello stesso anno era di 183,3 in Veneto e di 182,6 in Italia) con un valore stimato per il 2022 di 170 (grafico 6).

Un dato che resta comunque decisamente migliore del valore regionale (183,3 punti nel 2021) e nazionale (182,6 nel 2021) così come quelli sull'indice di dipendenza degli anziani e l'indice di dipendenza strutturale.

Grafico 6 – Evoluzione dell'indice di vecchiaia in Italia, Veneto, Verona nella serie storica 2010-2021



Fonte: elaborazione ADAPT su dati Istat, 17 maggio 2022

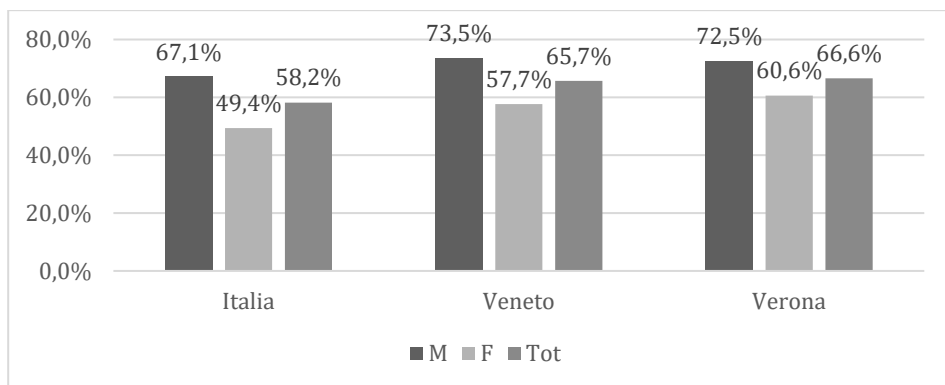
2. Il mercato del lavoro e il contesto economico e produttivo

Nel 2021 la forza lavoro del territorio veronese raggiungeva le 424 mila unità con un tasso occupazionale per la fascia 15-64 anni (66,6%), positivo sia rispetto al riferimento regionale (65,7%) sia, soprattutto, rispetto al dato nazionale (58,2%).

In forte crescita rispetto al 2020 il dato sull'occupazione femminile, che nel 2021 ha toccato quota 60,6% (+1,6 punti percentuali rispetto all'anno precedente), mentre l'occupazione maschile ha raggiunto il 72,5% (grafico 7).

Anche a Verona si riscontra un gap occupazionale di genere evidente (11,9 punti percentuali) che però risulta decisamente più contenuto di quello che si osserva su scala regionale (15,8 punti percentuali) e nazionale (18,3 punti percentuali).

Grafico 7 – Tasso di occupazione 2021, età 15-64 anni, confronto Italia, Veneto e Verona per genere



Fonte: elaborazione ADAPT su dati Istat, 18 maggio 2022

Per quanto invece riguarda il tasso di disoccupazione rilevato nel 2021 per la fascia 15-64 anni, si noti come il dato di Verona sia estremamente positivo (4,8%) nel confronto con il riferimento regionale (5,4%) e nazionale (9,7%) e come si riscontri per questo indicatore un differenziale di genere molto contenuto (0,2 punti percentuali) che invece si rileva più accentuato sia in Veneto (1,7) che in Italia (1,9).

Tabella 13 – Tasso di disoccupazione, anno 2021, età 15-64 anni, confronto Italia, Veneto e Verona per genere

Tasso di disoccupazione	Totale	M	F	Gap di genere
Italia	9,7%	8,9%	10,8%	-1,9
Veneto	5,4%	4,6%	6,3%	-1,7
Verona	4,8%	4,7%	4,9%	-0,2

Fonte: elaborazione ADAPT su dati Istat, 10 maggio 2022

Peraltro, anche per quanto riguarda il tasso di disoccupazione giovanile nella fascia 15-34 anni a Verona non si riscontra alcun differenziale di genere con un valore complessivo contenuto (8,1%). Tuttavia, sul territorio le criticità non sembrano legarsi tanto ai livelli di disoccupazione quanto più a quelli di inattività, con particolare riferimento alla componente femminile.

Infatti, a Verona il tasso di inattività (15-64 anni) nel 2021 si attestava al 30%, dato abbastanza negativo pur risultando in linea con quello veneto (30,6%) e più basso di quello italiano (35,5%). In particolare, mentre sul tasso di disoccupazione non era emersa una differenza di genere, per quanto riguarda il tasso di inattività il differenziale tra popolazione maschile e femminile torna a farsi evidente anche a Verona (12,4 punti percentuali; contro un differenziale di 15,5 del Veneto e di 18,2 in Italia).

Tabella 14 – Tasso di inattività, anno 2021, età 15-64 anni, confronto Italia, Veneto e Verona per genere

Tasso di inattività	Tot	M	F	Gap di genere
Italia	35,5%	26,4%	44,6%	-18,2
Veneto	30,6%	22,9%	38,4%	-15,5
Verona	30%	23,9%	36,3%	-12,4

Fonte: elaborazione ADAPT su dati Istat, 10 maggio 2022

Questo in un contesto dove, rispetto ai dati del 2020, il mercato del lavoro veronese ha mostrato nel 2021 segni di ripartenza con un aumento delle assunzioni di +22.660 per un totale di 76.100 (dati Excelsior). Il 36% delle assunzioni ha riguardato il settore del commercio (16%) e del turismo (20%), rispettivamente con un incremento rispetto al 2020 di 3.770 e di 5.570 lavoratori.

Tabella 15 – Assunti per settore, anni 2021 e 2020

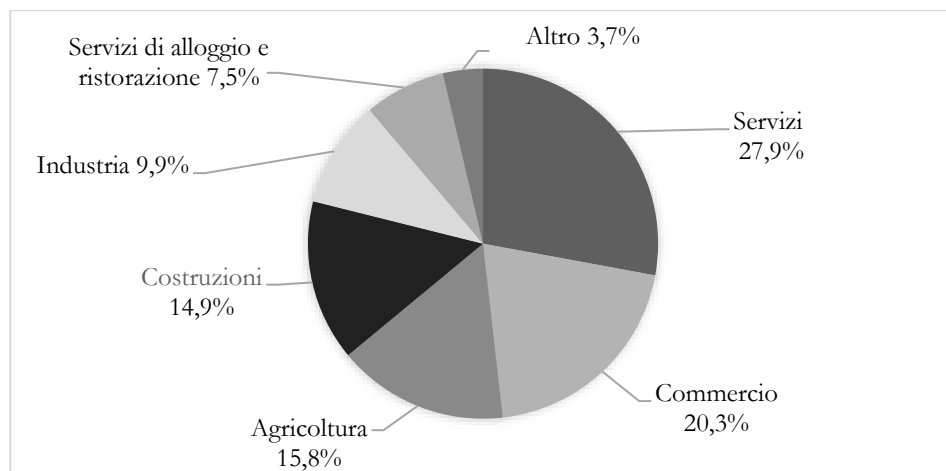
Assunti per settore	2021		2020		Confronto 2021-2020
	<i>n.</i>	%	<i>n.</i>	%	
Industria in senso stretto	14.980	20	10.470	19,6	+4.510
Costruzioni	5.900	8	4.850	9,1	+1.050
Commercio	12.120	16	8.350	15,6	+3.770
Turismo	15.050	20	9.480	17,7	+5.570
Altri servizi	28.060	37	20.280	37,9	+7.780
TOTALE	76.100	100	53.440	100	+22.660

Fonte: elaborazione ADAPT su dati Excelsior, 18 maggio 2022

Nonostante ciò, secondo quanto evidenziato dalla Camera di Commercio nell'aprile 2022, il 41% delle imprese veronesi dichiaravano di faticare a trovare lavoratori, difficoltà che come noto si è fatta particolarmente evidente nel comparto turistico.

Più in generale, nel contesto economico-produttivo veronese il settore dei servizi ha un ruolo cruciale nella produzione di valore aggiunto nel contesto provinciale contribuendo per il 71,3% dei complessivi 28.846,4 milioni di euro prodotti a Verona nel 2019. Valore, quest'ultimo, rispetto a cui nel 2020 si è rilevata una diminuzione, attestandosi sui 26.605,4 milioni di euro (fonte: Servizio studi e ricerca Camera Commercio Verona, Economia Veronese Edizione 2022). Anche in termini di numero di imprese registrate emerge l'assoluta centralità del settore servizi 27,9% e, a seguire, commercio 20,3%, agricoltura 15,8%, costruzioni 14,9%, industria 9,9% e servizi di alloggio e ristorazione 7,5% (vedi grafico 8).

Grafico 8 – Percentuale imprese registrate a Verona, anno 2021



Fonte: elaborazione ADAPT su dati Camera di Commercio Verona, 2021

I dati della Camera di Commercio di Verona mostrano come al 31 dicembre 2021 le imprese attive fossero 86.476, con un saldo positivo tra iscrizioni e cancellazioni di 833 unità nell'ultimo anno (0,9%). Le imprese femminili erano 19.581, ovvero 7,7% sul totale delle imprese registrate, evidenziando un tasso di crescita annuale del 12,9%, mentre sul versante giovani le imprese "under 35" erano 7.406, ovvero 20,3% sul totale delle imprese registrate, evidenziando un tasso di crescita annuale dell'1,1%.

3. I settori del commercio e del turismo

Il commercio è un settore centrale per l'economia territoriale tanto che nel 2019 a Verona le imprese attive nel settore erano 16.151 (21,7%) su un totale provinciale di 74.279 imprese attive, con circa 88.552 addetti nel commercio su un totale 350.504 addetti (25,3%). Per numero di addetti, il commercio si attesta come secondo settore provinciale, dietro solo alla manifattura (dati Istat).

Più che in altri settori le imprese del settore del commercio, ma anche del comparto turismo (qui inteso come servizi di alloggio

e ristorazione), si caratterizzano per essere in prevalenza di piccole dimensioni, elemento che rende le PMI rilevanti anche rispetto alla dimensione occupazionale (si veda tabella 16, dati Istat 2019).

Tabella 16 – Distribuzione degli addetti delle unità locali (ULA) delle imprese attive (valori medi annui) e distribuzione delle unità locali

Anno 2019		Dimensione di impresa				
		0-9	10-49	50-249	250 e più	totale
Totale	addetti	43%	26%	19%	11%	100%
	unità locali	93%	6%	1%	0%	100%
Commercio	addetti	52%	26%	15%	7%	100%
	unità locali	94%	5%	1%	0%	100%
Servizi di alloggio e ristorazione	addetti	54%	38%	6%	2%	100%
	unità locali	88%	12%	0%	0%	100%

Fonte: elaborazione ADAPT su dati Istat, 20 maggio 2022

Nel 2021, il 46,7% delle 12.120 assunzioni nel settore del commercio ha riguardato imprese di medio-piccole dimensioni (1-49 dipendenti), mentre il restante 53,3% ha riguardato imprese più strutturate (+50 dipendenti). Nel turismo la quota di assunzioni nelle PMI è ancora più evidente considerando che hanno rappresentato l'88,3% (13.270) delle 15.050 assunzioni totali. Il restante 11,7% delle assunzioni ha riguardato imprese con più di 50 dipendenti.

I dati sulle imprese registrate nel confronto 2021-2020 mostrano solo leggere variazioni per il settore del commercio e del turismo. Infatti, nel 2021 erano 19.639 le imprese registrate per il commercio, con una variazione annuale negativa di -0,6% mentre le localizzazioni attive erano 24.193 (+0,3%), per un to-

tale di 73.198 addetti. Per il turismo (servizi di alloggio e ristorazione) erano 7.206 le imprese registrate, con una variazione annuale leggermente positiva di +0,2%, mentre le localizzazioni attive erano 8.808 (+1,6%), per un totale di 35.494 addetti.

A livello qualitativo, all'interno di questi settori sono invece in atto degli evidenti processi trasformativi. A conferma di questo si consideri come per il settore commercio, nel triennio 2019-2021, le analisi della Camera di Commercio di Verona abbiano segnalato una importante riduzione delle imprese attive nel commercio al dettaglio e in particolare del comparto ambulante.

Il comparto turistico, nonostante le difficoltà collegate alle restrizioni e alle chiusure nel periodo pandemico, sembra aver in qualche modo arginato la crisi in termini di numero di imprese attive. D'altra parte, però, sono note le difficoltà del settore turistico nel reperire lavoratori per la stagione estiva 2022: segno che, nonostante le crisi degli ultimi anni, il lavoro non manca, mentre si hanno difficoltà a reperire i lavoratori. Sulla questione si innestano sicuramente riflessioni più ampie che riguardano la necessaria «complementarietà di sistema», che oggi fatica a rintracciarsi, tra i regimi di sicurezza sociale (e i loro istituti di welfare), i sistemi di relazioni industriali e le dinamiche di trasformazione del mercato del lavoro (Tiraboschi, 2019, pp. 14, 104, 143).

Infine, ci pare interessante sottolineare come diverse imprese femminili (ovvero le imprese partecipate in prevalenza da donne desumibili dalla natura giuridica dell'impresa, dall'eventuale quota di capitale sociale detenuta da ciascun socio donna e dalla percentuale di donne presente tra gli amministratori, titolari o soci dell'impresa) presenti nel territorio veronese si collochino nel settore del commercio (21,8%) e nel settore dei servizi di alloggio e ristorazione (10,8%), rispettivamente il secondo e il quarto settore per numero di imprese. Non solo, in questi comparti si registra un elevato "tasso di femminilizzazione", ovvero un'elevata incidenza di imprese femminili sul totale delle imprese: 31,9% per i servizi di alloggio e ristorazione e 24,4% per il commercio. I due settori si collocano rispettivamente al primo

e al terzo posto nel confronto con gli altri settori per l'indicatore in questione.

Molte sono anche le imprese “under 35” che si collocano nel settore del commercio (22,5%), secondo settore dietro a quello dei servizi, mentre l'11,7% si colloca nel settore dei servizi di alloggio e ristorazione. Anche guardando all'incidenza di imprese giovani per settore vediamo che tra i comparti in cui questa quota risulta più alta vi sono, rispettivamente al primo e al terzo posto, il settore dei servizi di alloggio e ristorazione (11,1%) e quello del commercio (8,2%).

4. La domanda di welfare del territorio

Le tendenze descritte nei paragrafi precedenti sottolineano l'esigenza di consolidare lo sforzo progettuale rispetto ad alcuni strumenti in grado di intercettare i bisogni che emergono su scala territoriale, alla luce anche di alcuni macro-trend rilevabili su scala nazionale.

Un primo ambito di riflessione dovrà necessariamente prendere in considerazione quella tendenza all'invecchiamento che ormai risulta essere un fenomeno che caratterizza lo scenario non solo territoriale ma anche italiano ed europeo. Da un lato si genera dunque il bisogno di favorire la sostenibilità del lavoro nel quadro di carriere lavorative che saranno, verosimilmente, sempre più lunghe. Sul punto il ruolo del welfare aziendale, inteso anche come misure di formazione, risulterà oltremodo cruciale. Dall'altro, emerge con sempre più insistenza la necessità di sostenere quella fascia di popolazione anziana destinata a crescere e con essa la richiesta di servizi dedicati o di sostegno a quelle famiglie che scelgono di farsi carico direttamente, almeno in parte, degli oneri di cura (da qui anche l'esigenza di dare un nuovo inquadramento al c.d. lavoro di cura, si veda Casano, 2022). Ad ogni modo, gli ultimi dati Istat (2018), individuavano nello 0,8% la quota di anziani trattati in assistenza domiciliare socio-assistenziale sul totale della popolazione anziana presente sul territorio veronese. Percentuale che peraltro risulta abbastanza contenuta nel confronto con altri territori ma che probabilmente non tiene conto di alcune prestazioni private.

Le principali sigle sindacali dei pensionati territoriali, Spi-Cgil, Fnp-Cisl e Uilp-Uil, ormai da diversi anni, a più riprese, hanno segnalato forti preoccupazioni per le condizioni reddituali di almeno 34 mila pensionati veronesi (il 61,3% del totale), visto l'incremento dei prezzi che si è registrato a partire da gennaio 2022. L'importo medio delle pensioni sul territorio di Verona sarebbe di 527 euro mensili con oltre 6 pensioni su 10 che si attestano su valori inferiori a 1.000 euro per mese. Ancor più preoccupante è invece la situazione delle persone anziane che vivono da sole e dei non autosufficienti, rispetto cui i sindacati segnalano una crescita.

Ulteriore tendenza, che da anni è al centro del dibattito nazionale, riguarda la crisi del tasso di natalità. Fermo restando che si tratta di un tema molto complesso, occorre ricordare le croniche difficoltà del sistema italiano di sostenere efficacemente le famiglie nella scelta di avere un figlio anche in termini di offerta di servizi dedicati all'infanzia e sostegno alle relative spese. Nello specifico, guardando alla diffusione dei servizi per l'infanzia sul territorio di Verona, la percentuale di Comuni che hanno attivato servizi per l'infanzia (asili nido, micronidi o servizi integrativi e innovativi) sul totale dei Comuni della Provincia nel 2019 era del 69,4%. Un valore che può avere margini di miglioramento anche considerando che la presa in carico dei bambini da zero fino al compimento dei 3 anni che hanno usufruito dei servizi per l'infanzia (asili nido, micronidi, o servizi integrativi e innovativi) sul totale della popolazione in età 0-3 anni nel 2019 è stata di 13,1%.

Non è certo questo un elemento da sottovalutare nell'ottica anche di favorire la piena attivazione della componente femminile, attenuando le difficoltà legate alla conciliazione vita-lavoro, specie nei primi anni di vita dei figli. Peraltro, sul territorio si registra un gap evidente per quanto riguarda il tasso di inattività tra popolazione femminile e maschile.

5. Il welfare aziendale nelle imprese veronesi

Nello scenario complessivo delle realtà produttive sul territorio veronese il welfare aziendale risulta abbastanza diffuso. Lo studio di Confindustria Verona, *I numeri per le risorse umane 2021*, sottolinea come, per il 2021, nel 50,3% delle imprese veronesi fosse presente almeno una misura di welfare aziendale, con una diffusione maggiore al crescere delle dimensioni di impresa (66,4% nelle imprese con più di 100 dipendenti) e nel comparto industriale (52,4%) rispetto a quello dei servizi (44,5%). Una simile rilevazione, fatta negli anni precedenti, aveva invece rilevato la presenza di misure di welfare aziendale nell'85% delle imprese nel 2020, nel 76% nel 2018 e nel 71% nel 2017. Dunque, nell'ultimo anno, dopo un periodo di crescita ci sarebbe stata una drastica diminuzione.

Molto diffuso è il ricorso a una piattaforma di welfare (nel 65% dei casi). Generalmente la presenza di quest'ultima si associa all'individuazione di un generico "credito welfare" da poter spendere entro il paniere di servizi in essa presenti. Si tratta quindi per lo più di casi dove il lavoratore ha ampi margini di scelta e di personalizzazione del welfare. Molto diffuse sono le misure a sostegno della flessibilità oraria (45,1%) e permessi e congedi aggiuntivi (17,4%). Guardando ai servizi vediamo che la palestra aziendale è prevista nel 2,3% dei piani, la navetta aziendale per gli spostamenti casa-lavoro nell'1,8%, l'asilo nido nel 1,6% e il maggiordomo aziendale nell'1,3%. Da sottolineare come il 42,7% dei piani però preveda almeno uno degli altri strumenti previsti dall'art. 51 del TUIR.

Tra i principali benefici del welfare aziendale le aziende individuano un aumento della soddisfazione dei lavoratori (59,4%), un effetto positivo sulla immagine e reputazione dell'azienda (*brand image*) (32,4%), un incremento del senso di appartenenza (28,8%), della capacità di attrazione (18,7%) e un miglioramento del clima organizzativo (17,4%).

Sempre in riferimento agli ultimi dati disponibili (2021), e guardando al welfare aziendale diffuso per il tramite della contrattazione collettiva di secondo livello, vediamo che la materia wel-

fare è stata oggetto del 52,2% degli accordi, con una distribuzione diversa tra il settore dell'industria (54,4%) e quello dei servizi (43,1%). Rispetto alle modalità con cui il welfare entra in azienda tramite la via contrattuale, il 34% degli accordi ha previsto il welfare aziendale in sostituzione del premio di risultato su scelta del lavoratore, il 30% ha istituito misure di welfare *on top*, mentre il 35% ha previsto entrambe le modalità (con particolare riferimento alle grandi imprese che con maggior frequenza introducono il welfare in azienda attraverso diversi canali).

Le imprese che non prevedono la possibilità di conversione del premio di risultato motivano tale scelta col fatto di non averne ancora valutata l'opportunità, mentre sono sporadici i casi in cui ciò non è avvenuto per una mancata intesa raggiunta con il sindacato. In media, l'opzione di conversione è stata scelta dal 29% dei lavoratori delle aziende dove era prevista questa possibilità, mentre i tassi di conversione sono stati del 44,4% dell'importo complessivo del premio, con un valore più elevato nelle grandi imprese, mentre non risulta significativa qui la differenza di settore. Nel 41,9% dei casi è presente anche un c.d. *bonus* di conversione che mediamente è del 19,9% del valore del premio, con valori più elevati nella fascia dimensionale di media impresa (26-100 dipendenti) e nel settore dell'industria rispetto a quello dei servizi. Tra i lavoratori sono stati in particolare i quadri coloro che hanno optato maggiormente per la conversione (35,1%), seguiti dagli impiegati (34,6%), mentre è abbastanza evidente il gap con la scelta effettuata dagli operai (25,1%).

6. Il welfare nel settore del commercio e del turismo veronese: territoriale e bilaterale

L'analisi sulla diffusione del welfare nel settore del commercio e turismo è stata condotta prendendo a riferimento come perimetro di indagine il sistema Confcommercio, associazione datoriale che sul territorio veronese rappresenta oltre 7.000 imprese per circa 38.000 occupati.

Per i settori oggetto dell'analisi, l'ambito territoriale è risultato essere la dimensione privilegiata per lo sviluppo di azioni di

welfare da parte della contrattazione. Pertanto, si è proceduto concentrando l'indagine prevalentemente sulle misure sviluppate nel quadro della contrattazione territoriale e dal c.d. welfare bilaterale, attraverso l'azione degli enti bilaterali (si veda *infra*).

Guardando alla contrattazione territoriale, specificatamente per quanto riguarda il commercio, il 1° febbraio 2018 sono stati sottoscritti da parte delle organizzazioni territoriali di Confcommercio, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs-Uil tre accordi, ovvero l'*Accordo quadro territoriale per la detassazione dei premi di produttività, della partecipazione agli utili e per i servizi di welfare* (c.d. accordo-quadro commercio Verona 2018), il *Contratto collettivo provinciale di lavoro per i dipendenti da aziende del terziario della distribuzione e dei servizi della Provincia di Verona* (c.d. CCPL commercio Verona 2018) e un accordo che stabilisce degli standard minimi di durata della prestazione lavorativa settimanale per particolari categorie di lavoratori e per alcune specifiche motivazioni (tra cui le esigenze di conciliazione vita-lavoro), in deroga rispetto a quanto previsto dal CCNL.

L'ambito di applicazione dell'accordo-quadro commercio Verona 2018 è individuato nei datori di lavoro che aderiscono al sistema Confcommercio, ovvero che applichino il CCNL commercio (in tutte le parti) e gli accordi integrativi provinciali. I destinatari dei premi di risultato attivati mediante l'adesione all'accordo territoriale possono essere i lavoratori occupati presso unità produttive fuori dalla Provincia ma con la sede legale dell'azienda a Verona, oppure i lavoratori occupati presso unità produttive collocate a Verona nonostante la sede legale si trovi in un altro territorio.

L'adesione avviene tramite una dichiarazione in cui l'azienda specifica alcuni elementi, come indicato proprio nell'accordo-quadro, tra cui la scelta degli indicatori per verificare il raggiungimento degli obiettivi incrementali, il periodo congruo di rilevazione e la possibilità di erogare i premi di produttività ai sensi della l. n. 208/2015, convertendoli, su scelta del lavoratore, in welfare. Da sottolineare come tale adesione venga trasmessa

dalle aziende all'ente bilaterale di riferimento, che quindi assume funzioni di monitoraggio, diventando un soggetto, almeno potenzialmente, coinvolto nell'implementazione delle previsioni contrattuali territoriali (e più in generale attivamente coinvolto nella promozione del welfare aziendale come richiamato nel CCPL, si veda *infra*).

Nell'accordo inoltre viene introdotto un criterio dimensionale per cui le aziende con più di 30 dipendenti dove siano costituite le rappresentanze sindacali non possono aderire all'accordo senza operare un confronto a livello aziendale con le RSA o RSU presso la sede territoriale di Confcommercio. Questo parametro mira dunque, laddove possibile, a favorire il confronto tra le parti per la definizione dell'istituto, scegliendo di limitare l'adesione all'accordo-quadro senza ulteriore confronto sindacale alle aziende di dimensioni più piccole, che potrebbero avere altrimenti maggiori difficoltà ad attivare l'istituto. Tuttavia, stando ai dati di Confcommercio Verona, sono limitate le imprese che hanno aderito all'accordo-quadro.

Alcune disposizioni interessanti in materia di welfare si trovano poi nel CCPL commercio Verona 2018, che richiama il ruolo degli enti bilaterali nella promozione delle prestazioni di welfare contrattuale erogate dai fondi bilaterali previsti dal CCNL terziario, della distribuzione e dei servizi nell'ambito della previdenza complementare (fondo Fon.Te) e dell'assistenza sanitaria integrativa (fondo Est) con la possibilità per i quadri di aderire alla Cassa sanitaria QuAS.

Particolare attenzione è riservata dal CCPL Commercio alla formazione continua per cui si esplicita la volontà di rafforzare gli strumenti contrattuali previsti attraverso le misure degli enti bilaterali, del fondo bilaterale di settore Quadrifor e del fondo paritetico interprofessionale For.Te, istituito con accordo interconfederale del 25 luglio 2001 tra Confcommercio, Abi, Ania, Confetra e Cgil, Cisl, Uil (Tiraboschi, 2022).

Per quanto riguarda il sostegno alla genitorialità, il CCPL (art. 12) prevede che, per coloro che usufruiscono dei permessi per malattia dei figli di età non superiore a tre anni (*ex art. 47 del*

d.lgs. n. 151/2001), sia riconosciuto il diritto di percepire la corrispondente retribuzione a carico dell'azienda per un massimo di cinque giorni lavorativi l'anno.

Inoltre, sul versante delle misure di sostegno al reddito, l'accordo individua ulteriori motivazioni, rispetto a quelle previste per legge, e condizioni di miglior favore per cui il lavoratore potrà richiedere l'anticipo del TFR. Si ricorda infatti che il codice civile prevede che l'anticipo possa essere richiesto a fronte di spese sanitarie per terapie e interventi straordinari riconosciuti dalle competenti strutture pubbliche oppure per l'acquisto della prima casa per sé o per i figli (art. 2120). Sempre per legge, è data anche la possibilità di richiedere l'anticipo al verificarsi delle fattispecie previste dall'art. 7 della l. n. 53/2000, ovvero congedi parentali (art. 3, comma 2), congedi per la formazione (art. 5) e per la formazione continua (art. 6). In aggiunta a queste motivazioni, il CCPL del commercio veronese stabilisce che l'anticipo del TFR sia riconosciuto anche per necessità collegate a: spese sanitarie, anche non straordinarie riconosciute dalle strutture pubbliche; ristrutturazione della propria abitazione; eventi riferiti alla normativa sui congedi parentali, aspettativa non retribuita per malattia o per infortunio; eventi luttuosi di familiari. I requisiti necessari sono, in questo caso, che il dipendente abbia almeno 4 anni di servizio presso l'azienda e che la richiesta di anticipo non superi il 70%; l'anticipo può essere concesso solo una volta nell'anno e non più di due volte nel corso del rapporto di lavoro (si consideri che i requisiti previsti dal codice civile stabiliscono in 8 anni il requisito minimo di anzianità di servizio e la possibilità di fare richiesta soltanto una volta nel corso del rapporto di lavoro). Le richieste verranno soddisfatte nel limite del 10% degli aventi diritto e comunque entro il 5% del numero totale dei dipendenti (il codice civile prevederebbe il 4%).

Anche con il CCPL le parti hanno provato inoltre a dare un nuovo impulso alle erogazioni di secondo livello. *In primis*, il CCPL richiama l'accordo-quadro sulla detassazione dei premi di risultato (si veda *supra*), riconoscendo come questo possa rappresentare uno strumento per ampliare lo scambio, anche eco-

nomico, tra impresa e lavoratore e per valorizzarne la partecipazione e l'apporto al miglioramento dei processi organizzativi e produttivi aziendali.

In secondo luogo, viene esplicitato come l'ente bilaterale debba assumere un ruolo di supporto nella definizione di accordi di secondo livello che abbiano a oggetto i premi di risultato e promozionale rispetto alla realizzazione di iniziative di welfare aziendale. Si prevede anche un'azione di monitoraggio attraverso la trasmissione all'ente di tutti gli accordi stipulati nella Provincia di Verona. Anche su questo versante però è emerso come siano stati limitati gli accordi sottoscritti e trasmessi.

Infine, nell'accordo provinciale si trova anche una disciplina dei servizi dell'ente bilaterale che però sono soggetti annualmente a una nuova intesa tra le parti e quindi di una rimodulazione (si veda *infra*).

Per quanto riguarda il turismo, a livello provinciale non è stato siglato alcun accordo territoriale. Tuttavia, si ricorda come i tre principali CCNL del settore afferenti al sistema Confcommercio (CCNL turismo, CCNL pubblici esercizi, CCNL agenzie di viaggi) prevedano per i lavoratori la possibilità di iscriversi ai fondi bilaterali di previdenza complementare (fondo Fon.Te) o di assistenza sanitaria integrativa (fondo Fast per CCNL turismo e CCNL agenzie di viaggi; fondo Est per CCNL pubblici esercizi) previsti per il settore (si veda parte II, capitolo 1). Come per il commercio, l'ambito formativo il riferimento principale per erogare la formazione per i lavoratori del CCNL del turismo è il fondo interprofessionale For.Te, mentre per i quadri è prevista l'iscrizione a Quadrifor.

Da questo quadro si conferma quanto anticipato all'inizio di questo paragrafo, ovvero la rilevanza per i settori considerati del c.d. "welfare bilaterale" (si veda parte II, capitolo 1), ma anche la sua natura sistemica con prestazioni erogate attraverso soggetti diversi, di origine contrattuale, che agiscono su più livelli (tabella 17).

Tabella 17 – Il sistema del welfare bilaterale nel commercio e nel turismo, territorio Verona

Welfare bilaterale commercio e turismo (Verona)			
Settore	Livello	Nazionale	Territoriale
	----- Attori		
COMMERCIO <i>CCNL terziario, distribuzione e dei servizi</i>	Enti bilaterali	<ul style="list-style-type: none"> Ente bilaterale nazionale del terziario (Ebinter) 	<ul style="list-style-type: none"> Ente bilaterale del commercio e dei servizi Verona
	Fondi bilaterali	<ul style="list-style-type: none"> Fondo Est, Cassa QuAS (ass. sanitaria integrativa) Fondo Fon.Te (prev. compl.) Fondo For.Te (form. interprof.) Fondo Quadrifor (form.) 	/
TURISMO <i>CCNL turismo, CCNL pubblici esercizi, CCNL agenzie di viaggi</i>	Enti bilaterali	<ul style="list-style-type: none"> Ente bilaterale nazionale turismo (Ebnt) 	<ul style="list-style-type: none"> Ente bilaterale del turismo veronese
	Fondi bilaterali	<ul style="list-style-type: none"> Fondo Fast, Fondo Est, Cassa QuAS (ass. sanitaria integrativa) Fondo Fon.Te (prev. compl.) Fondo For.Te (formazione interprof.) Fondo Quadrifor (form.) 	/

Fonte: elaborazione ADAPT

Provando a offrire una definizione di welfare bilaterale come il «welfare sviluppato dalla contrattazione collettiva nazionale o di secondo livello, nell’ambito di un sistema strutturato di enti e fondi bilaterali che erogano i servizi e le prestazioni negoziati» (Dizionario ADAPT-AIWA), si possono quindi rintracciare due dimensioni che contribuiscono a delineare questo sistema, ovvero: 1) la tipologia di soggetto/attore che eroga la prestazione

(ente bilaterale/fondo bilaterale); 2) il livello di azione di questi soggetti (es. nazionale/territoriale). Pertanto, con specifico riferimento al settore del commercio e turismo, è possibile ricostruire il sistema di welfare bilaterale sul territorio di Verona come sintetizzato nella tabella 17.

7. Le prestazioni di welfare degli enti bilaterali del commercio e turismo sul territorio di Verona

Il sistema della bilateralità è assolutamente centrale a livello territoriale per erogare prestazioni di welfare ai lavoratori. Ciò avviene attraverso l'Ente bilaterale del commercio e dei servizi, costituito da Confcommercio, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs-Uil e l'Ente bilaterale del turismo veronese, costituito da Confcommercio (Associazione albergatori, Fipe, Fiavet) Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs-Uil (si veda tabella 18). Le prestazioni erogate dai due enti sono stabilite annualmente tramite accordo sindacale.

L'Ente bilaterale del commercio e dei servizi, costituito nel 1992, rivolge le sue prestazioni alle imprese sul territorio di Verona, e ai relativi lavoratori, che applicano il CCNL terziario, della distribuzione e dei servizi quali attività di commercio all'ingrosso o al dettaglio, uffici, concessionari, distributori, attività del terziario e dei servizi. Per aderirvi è richiesta una contribuzione dello 0,25% della paga base più contingenza, di cui 0,15% a carico dell'azienda e 0,10% a carico del lavoratore, per 14 mensilità. Nello specifico la contribuzione prevista da CCNL sarebbe pari allo 0,15% (0,10% carico azienda e 0,05% carico lavoratore) a cui però si aggiunge per la Provincia di Verona un ulteriore 0,05% sia a carico dell'azienda che a carico del lavoratore.

Le prestazioni dell'ente si configurano come rimborsi per la compartecipazione alle spese sostenute dal lavoratore in alcuni ambiti oppure contributi monetari al verificarsi di alcune situazioni particolari per cui il lavoratore si trovi con un reddito assente o ridotto.

Tabella 18 – Gli Enti bilaterali del commercio e del turismo, Verona

Ente Specifiche	Ente bilaterale del commercio e dei servizi Verona	Ente bilaterale del turismo veronese
Parti costituenti	<ul style="list-style-type: none"> • Confcommercio • Filcams-Cgil • Fisascat-Cisl • Uiltucs-Uil 	<ul style="list-style-type: none"> • Confcommercio (Associazione albergatori, Fipe, Fiafet) • Filcams-Cgil • Fisascat-Cisl • Uiltucs-Uil
Ambito di applicazione	<ul style="list-style-type: none"> • CCNL terziario, della distribuzione e dei servizi 	<ul style="list-style-type: none"> • CCNL turismo • CCNL pubblici esercizi e ristorazione collettiva • CCNL agenzie di viaggio
Contribuzione per l'adesione	Contribuzione 0,25% della paga base più contingenza, di cui 0,15% a carico dell'azienda e 0,10% a carico del lavoratore, per 14 mensilità	Contribuzione 0,40% della paga base più contingenza, di cui 0,20% a carico dell'azienda e 0,20% a carico del lavoratore, per 14 mensilità

Fonte: elaborazione ADAPT

Tra le misure previste rivolte ai lavoratori, una parte delle prestazioni può essere ricondotta all'ambito dell'educazione e dell'istruzione dei figli con la previsione di contributi per l'acquisto di libri di testo e per il servizio di trasporto scolastico e universitario, per le attività sportive e ricreative, per le spese relative all'iscrizione, alla retta o alla mensa di asili nido e scuole materne.

Un altro ambito è quello delle attività ricreative per il lavoratore, per cui è riconosciuto un sostegno alle spese relative ad attività sportive e culturali come l'iscrizione o gli abbonamenti a società sportive, palestre, corsi di teatro o di musica, biglietti per spettacoli teatrali/musicali, proiezioni cinematografiche, concerti, libri, biglietti per musei, gallerie d'arte, alberghi sul territorio di Verona.

Sul versante dell'assistenza a familiari anziani o non autosufficienti, l'ente prevede l'erogazione di misure tra cui un contributo alle spese di assistenza a figli disabili che presentino un'invalità riconosciuta superiore al 45% e non esercitino attività lavorativa, e un sostegno per le spese per l'assunzione di una badante con il CCNL lavoro domestico.

Infine, rientrano tra le prestazioni dell'ente i contributi volti a sostenere i lavoratori in periodi particolari a cui si associa un'assenza dal lavoro (aspettativa per gravi patologie, malattia di lunga durata senza indennizzo, congedi per gravi motivi familiari, astensione al lavoro per maternità per un periodo successivo al periodo facoltativo).

Vi sono però dei limiti per la fruizione delle misure. Di fatto ciascun lavoratore beneficiario delle prestazioni potrà usufruire annualmente al massimo di due tipologie di contributi ad eccezione della formazione, che segue un canale di erogazione diverso, e del contributo per l'assistenza a figli disabili, che può essere richiesto in modo aggiuntivo.

Pertanto, come si può vedere dalla tabella 19, le prestazioni più generose sono quelle di sostegno al reddito che però sono fruibili solo al verificarsi della specifica situazione. Per le altre misure di fatto il lavoratore può usufruire di un beneficio di circa 200 euro all'anno che possono essere incrementati nel caso si abbiano più figli e si faccia ricorso alle prestazioni rientranti nell'ambito "educazione e istruzione" (+100 euro), oppure nel caso si abbiano figli disabili (per cui si prevede un ulteriore contributo di 300 euro). Si richiama inoltre il complesso ambito della disciplina fiscale delle prestazioni erogate dagli enti bilaterali che risulta per certi versi penalizzata rispetto alle previsioni fiscali di favore rivolte alle misure di welfare aziendale di cui all'art. 51 del TUIR (si veda Massagli, Ferrieri Caputi, 2019).

Tabella 19 – Le prestazioni di welfare dell’Ente bilaterale del commercio e dei servizi veronese, 2022

Categorie di prestazioni	Misure	Forma	Beneficiario	Importo annuale (lordo)
Educazione e istruzione dei figli	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisto libri di testo scolastici/universitari • Trasporto scolastico/universitario • Attività sportiva/ricreativa • Spese per la frequenza asilo nido/scuola materna (es. iscrizione, retta, mensa) 	Rimborso	Lavoratore (familiari)	50% della spesa sostenuta, massima: <ul style="list-style-type: none"> • 100 € per un figlio • 200 € per più figli
Attività ricreative / tempo libero	<ul style="list-style-type: none"> • Attività sportiva/ricreativa • Svago e cultura: biglietti per spettacoli teatrali/musicali, cinema, concerti, musei, gallerie d’arte sul territorio di Verona • Week-end (viaggi) (pernottamento struttura alberghiera sul territorio di Verona) 	Rimborso	Lavoratore	50% della spesa sostenuta, massima 100 €
Anziani e non autosufficienti	• Assistenza figli disabili	Contributo	Lavoratore (familiari)	300 €
	• Concorso spese per assunzione badanti (con applicazione del CCNL domestico) per l’assistenza di parenti o affini entro il terzo grado, conviventi o parenti di conviventi entro il terzo grado	Rimborso	Lavoratore (familiari)	50% della spesa sostenuta, massima 100 €
Sostegno al reddito	<ul style="list-style-type: none"> • Contributo aspettativa per patologie gravi e continuative • Indennità per malattia oltre i 180 giorni e non indennizzata da Inps 	Contributo	Lavoratore	10 € lordi per giornata (riparametrato per i part-time)
	• Contributo per congedi non retribuiti per gravi motivi familiari (ex art. 4, comma 2, l. n. 53/2000)	Contributo	Lavoratore	min 200 € mensili - max 800 € (riparametrato per i part-time)
	• Contributo per l’astensione post-facoltativa per maternità	Contributo	Lavoratore	200 € mensili per un periodo

				massimo di tre mesi (max 600 €, riparametrato per i part-time)
Formazione	<ul style="list-style-type: none"> Formazione salute e sicurezza (RSPP, RLS, primo soccorso, prevenzione incendi, igiene alimentare, attrezzature da lavoro) Accordo Stato-Regioni 21 novembre 2011 	Servizio	Lavoratore Datore di lavoro	n.s.
	<ul style="list-style-type: none"> Formazione continua (commerciale e vendita; competenze digitali, cultura, svago; manager e gestione d'impresa; comunicazione; informatica; social media; speciale commercio; lingue straniere) 	Servizio	Lavoratore	Massimo 4 corsi in un anno

Fonte: elaborazione ADAPT

L'erogazione delle prestazioni rivolte ai lavoratori tiene conto di un budget specifico prefissato, nel rispetto del bilancio complessivo dell'ente bilaterale (vincolo che si ritrova anche per le prestazioni dell'ente bilaterale del turismo).

Alle prestazioni appena richiamate si aggiunge l'ambito della formazione. L'offerta formativa dell'ente bilaterale è composta da diverse aree, tra cui quella della salute e sicurezza, per cui vengono erogati sia corsi utili all'adempimento degli oneri di formazione obbligatoria sia misure di formazione continua slegati da obblighi contrattuali o normativi.

Nell'ambito dell'offerta della formazione continua i corsi sono riservati ai dipendenti delle imprese in regola coi versamenti per la contribuzione all'ente da almeno sei mesi alla data del corso ed è possibile prenotarsi ad un massimo di quattro corsi l'anno. Gli ambiti formativi sono vari tra cui: l'ambito commerciale, l'ambito delle competenze digitali (progettazione web e *digital marketing*), l'ambito della cultura e dello svago (es. cucina, degustazioni, educazione finanziaria, laboratori artistici, gestione

dello stress, ecc.), l'ambito manageriale e della gestione d'impresa, l'ambito comunicativo, l'ambito informatico e dei social media, iniziative speciali per il commercio e il retail e corsi di lingue straniere.

L'Ente bilaterale del turismo veronese, istituito nel 2001, rivolge le sue prestazioni alle imprese, e ai relativi lavoratori, che applicano il CCNL turismo, il CCNL pubblici esercizi e ristorazione collettiva e il CCNL agenzie di viaggio sul territorio di Verona. In questo ampio insieme di attività rientrano i pubblici esercizi, i bar, le pizzerie, i ristoranti, le trattorie, le tavole calde, gli alberghi, gli hotel, i campeggi, le agenzie di viaggio, gli stabilimenti balneari, i parchi acquatici, i parchi tematici e altre imprese del turismo. Per aderirvi è richiesta una contribuzione dello 0,40% della paga base più contingenza, di cui 0,20% a carico dell'azienda e 0,20% del lavoratore, per 14 mensilità.

Per quanto riguarda le prestazioni (tabella 20) sia come tipologia, sia come valore, sia come modalità di fruizione, ricalcano quelle appena viste dell'Ente bilaterale del commercio tranne che per due misure di sostegno al reddito, visto che l'Ente bilaterale del turismo non prevede né i contributi per l'aspettativa per patologie gravi e continuative né l'indennità per malattia oltre i 180 giorni e non indennizzata da Inps, previsti invece da quello del commercio e dei servizi.

Anche qui, il lavoratore beneficiario delle prestazioni potrà usufruire annualmente al massimo di due tipologie di contributi ad eccezione della formazione (che segue un canale di erogazione diverso) e del contributo per l'assistenza a figli disabili. Per cui di fatto il lavoratore può usufruire di un beneficio dal valore economico contenuto salvo nei casi acceda a forme di sostegno al reddito.

La tipologia di misure di formazione erogate dall'Ente bilaterale del turismo sono pressoché le stesse di quelle dell'Ente bilaterale del commercio.

Tabella 20 – Le prestazioni di welfare dell’Ente bilaterale del turismo veronese, 2022

Categorie di prestazioni	Misure	Forma	Lavoratore (familiari)	Importo annuale (lordo)
Educazione e istruzione dei figli	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisto libri di testo scolastici/universitari • Trasporto scolastico/universitario • Attività sportiva/ricreativa • Spese per la frequenza asilo nido/scuola materna (es. iscrizione, retta, mensa) 	Rimborso	Lavoratore	50% della spesa sostenuta, massima: <ul style="list-style-type: none"> • 100 € per un figlio • 200 € per più figli
Attività ricreative / tempo libero	<ul style="list-style-type: none"> • Attività sportiva/ricreativa • Svago e cultura: biglietti per spettacoli teatrali/musicali, cinema, concerti, musei, gallerie d’arte sul territorio di Verona • Week-end (viaggi) (pernottamento struttura alberghiera sul territorio di Verona) 	Rimborso	Lavoratore (familiari)	50% della spesa sostenuta, massima 100 €
Anziani e non autosufficienti	• Assistenza figli disabili	Contributo	Lavoratore (Familiari)	300 €
	• Concorso spese per assunzione badanti (con applicazione del CCNL domestico) per l’assistenza di parenti o affini entro il terzo grado, conviventi o parenti di conviventi entro il terzo grado	Rimborso	Lavoratore (familiari)	50% della spesa sostenuta, massima 100 €
Sostegno al reddito	• Contributo per congedi non retribuiti per gravi motivi familiari (ex art. 4, comma 2, l. n. 53/2000)	Contributo	Lavoratore	min 200 € mensili - max 800 € (riparametrato per i part-time)
	• Contributo per l’astensione post-facoltativa per maternità	Contributo	Lavoratore	200 € mensili per un periodo massimo di tre mesi (max 600 €, riparametrato per i part-time)

Formazione	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione salute e sicurezza (RSPP, RLS, primo soccorso, prevenzione incendi, igiene alimentare, attrezzature da lavoro) • Accordo Stato-Regioni 21 novembre 2011 	Servizio	Lavoratore Datore di lavoro	n.s.
	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione continua (commerciale e vendita; competenze digitali, cultura, svago; manager e gestione d'impresa; comunicazione; informatica; social media; speciale commercio; lingue straniere) 	Servizio	Lavoratore	Massimo 4 corsi in un anno

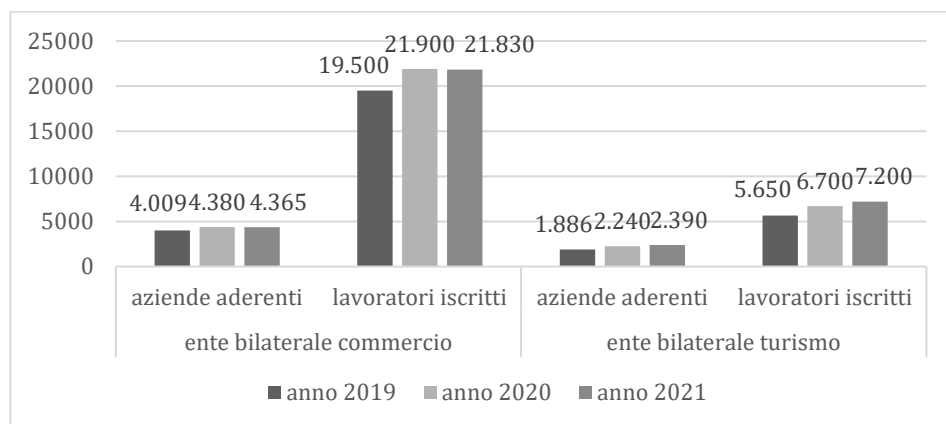
Fonte: elaborazione ADAPT

Occorre infine ricordare che, riprendendo il concetto di welfare aziendale per come definito in questo Rapporto, tra le misure mappate erogate dai due enti non rientrerebbero in tale fattispecie le misure di formazione che adempiono ad obblighi di legge (es. quelle su salute e sicurezza). Invece, le misure che qui abbiamo definito come di “sostegno al reddito”, possono essere ricondotte a misure di conciliazione, poiché prevedono forme di sostegno economico connesse a permessi non retribuiti per ragioni legate all’ambito familiare.

7.1. Le prestazioni degli Enti bilaterali del commercio e del turismo: un’analisi del triennio 2019-2021

Nel triennio 2019-2021, il numero di imprese aderenti ai due enti e il numero di lavoratori iscritti è complessivamente cresciuto (grafico 9), segno che la pandemia non ha portato a una crisi del tasso di adesione, come per certi versi sarebbe stato logico pensare. Al contrario, proprio nel momento di difficoltà, il sistema sembra aver colto l’importanza di aderire ai sistemi della bilateralità.

Grafico 9 – Aziende aderenti e lavoratori iscritti agli Enti bilaterali del commercio e del turismo di Verona, anni 2019-2021



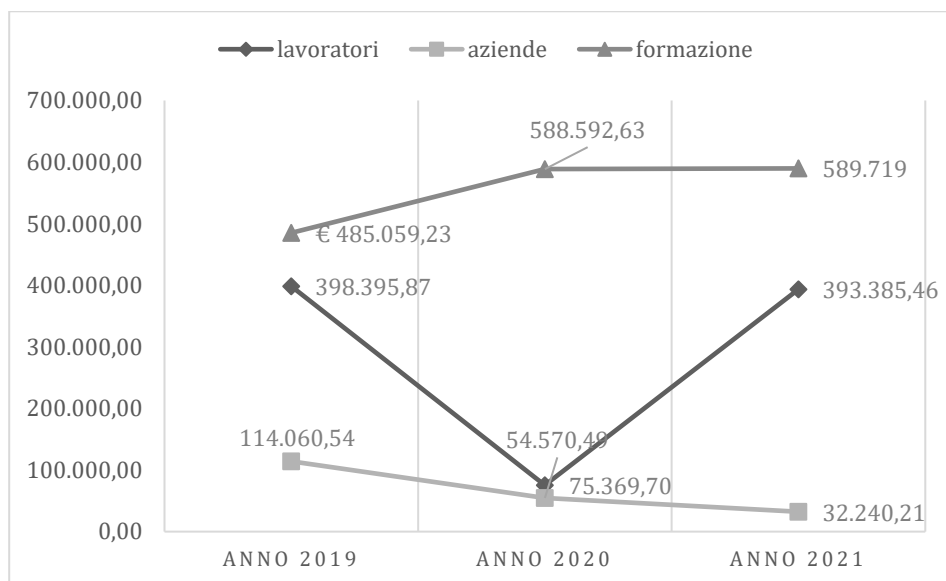
Fonte: elaborazione ADAPT su dati enti bilaterali, luglio 2022

I servizi dei due Enti bilaterali del commercio e del turismo si distribuiscono principalmente in tre aree ovvero i servizi per i lavoratori, i servizi per le imprese e la formazione. Sia per quanto riguarda il commercio che per quanto riguarda il turismo, con riferimento al 2021, l'area verso cui sono indirizzate le risorse è stata quella della formazione, seguita dai servizi ai lavoratori e in misura residuale dalle prestazioni per le imprese che hanno subito anche un notevole ridimensionamento nel periodo di osservazione considerato (si vedano i grafici 10 e 11). In particolare, ai fini del presente Rapporto, rientrano nell'oggetto di analisi le prestazioni dell'ente rivolte ai lavoratori e parte delle prestazioni dell'ambito formazione (in particolare quelle di formazione continua) in quanto riconducibili a quel concetto di welfare individuato nella parte I, capitoli 1 e 2, del presente Rapporto.

Per quanto riguarda le prestazioni rivolte ai lavoratori per l'Ente bilaterale del commercio si nota una diminuzione del valore complessivo delle prestazioni erogate nel periodo 2019-2021 con un picco negativo proprio in corrispondenza del 2020 (grafico 10). Nel 2021 sono stati 1.780 i lavoratori (8,1% degli

iscritti all'ente) di 560 aziende del veronese (12,8% delle imprese aderenti all'ente) che hanno beneficiato delle prestazioni. Costante è stato invece il crescere del valore delle erogazioni per corsi di formazione anche se a crescere è stata più che altro l'offerta formativa in ambito di salute e sicurezza (con 153 corsi nel 2021), mentre nell'ambito della formazione continua, sono stati 57 i corsi nel 2021. Complessivamente nel 2021 sono stati 2.149 gli iscritti ai corsi di formazione.

Grafico 10 – Valore delle prestazioni in euro dell'Ente bilaterale del commercio di Verona distribuzione per area, anni 2019-2021

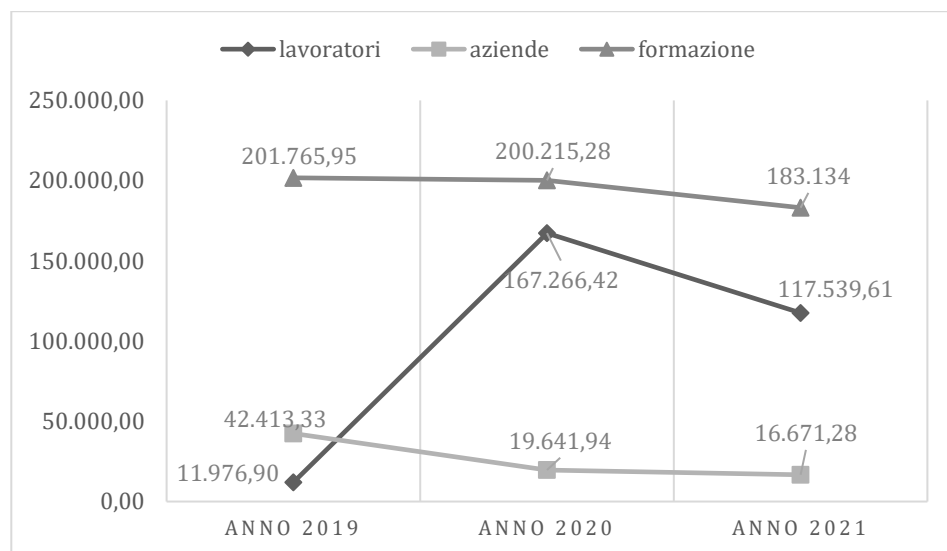


Fonte: elaborazione ADAPT su dati enti bilaterali, luglio 2022

Andamento diverso per quanto riguarda le prestazioni rivolte ai lavoratori da parte dell'Ente del turismo che invece hanno raggiunto proprio il massimo valore durante il 2020, ma in generale sono cresciute notevolmente dal 2019 al 2021, mentre si sono ridotti i costi per i corsi di formazione.

L'offerta formativa del 2021 ha riguardato 53 corsi nell'ambito della salute sicurezza e 18 corsi di formazione continua per un totale di 1.198 iscritti.

Grafico 11 – Valore delle prestazioni in euro dell'Ente bilaterale del turismo distribuzione per area – anni 2019-2021



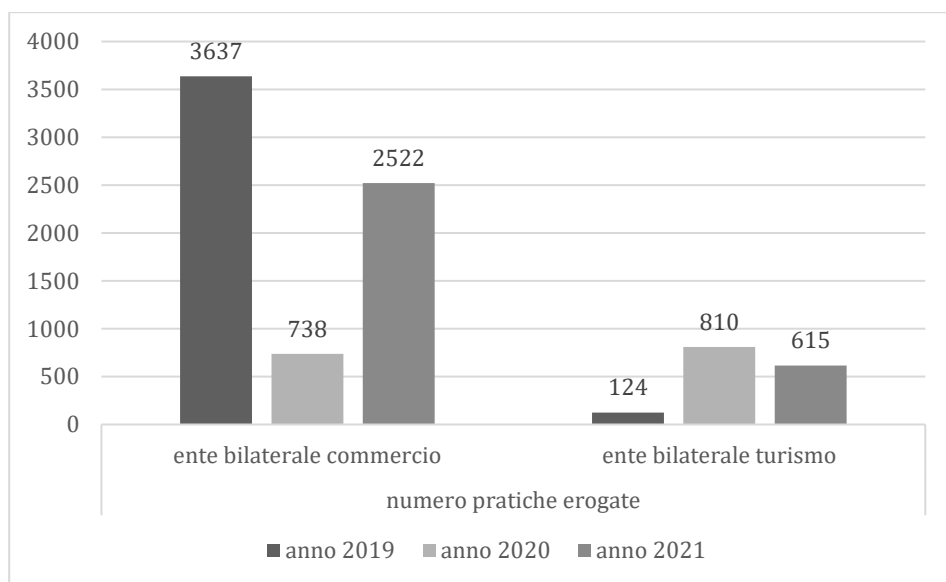
Fonte: elaborazione ADAPT su dati enti bilaterali, luglio 2022

Anche i dati sulle pratiche erogate mostrano come, per le tre annualità 2019-2020-2021, l'Ente bilaterale del commercio abbia erogato prestazioni rivolte ai lavoratori in misura inferiore nel 2020, rispetto al 2019 e al 2021, mentre per il turismo si riscontra un andamento diverso con un picco proprio nel 2020 (grafico 11).

Nel 2021 i due enti del commercio e del turismo hanno erogato rispettivamente 2.522 e 615 prestazioni. Nel commercio, se si esclude il picco negativo del 2020, il numero di prestazioni erogate è comunque inferiore anche al 2019. Nel turismo si è osservato sul triennio un andamento diverso con un picco positivo

nel 2020, e un valore 2021 che è comunque nettamente superiore a quello del 2019.

Grafico 12 – Numero delle prestazioni erogate dagli enti bilaterali ai lavoratori, anni 2019-2021



Fonte: elaborazione ADAPT su dati enti bilaterali, luglio 2022

Per quanto riguarda la tipologia di prestazioni a cui sono state indirizzate le risorse nel 2021, si ricorda che la tipologia di prestazioni è oggetto di rimodulazione annuale per cui è difficile operare una comparazione con gli anni precedenti, si può notare come la maggior parte delle erogazioni dell'Ente bilaterale del commercio si sia concentrata nell'area di sostegno alla genitorialità (48% di pratiche erogate, 53% del valore delle prestazioni erogate dall'ente), seguita dai contributi per il concorso all'acquisto di supporti informatici (misura che non è stata riconfermata per il 2022) mentre le altre misure sono state per lo più residuali (tabella 21).

Tabella 21 – Ente bilaterale del commercio erogazioni per tipologia di prestazioni, anno 2021

Ente bilaterale del commercio - Prestazioni 2021	N. pratiche erogate	%	Valore erogato (euro)	%
Contributo per dipendenti che usufruiscono di ammortizzatori	194	8%	41.100,00	10%
Sostegno alla genitorialità	1222	48%	208.533,61	53%
Concorso spese per supporti informatici	1036	41%	141.451,85	36%
Contributo per congedi parentali non retribuiti	9	0%	1.300,00	0%
Contributo per spese assistenza anziani	9	0%	1.000,00	0%
Assistenza figli disabili	52	2%	14.400,00	4%
Totale complessivo	2522	100%	393.385,46	100%

Fonte: elaborazione ADAPT su dati enti bilaterali, luglio 2022

Tabella 22 – Ente bilaterale del turismo per tipologia di prestazioni, anno 2021

Ente bilaterale del turismo - Prestazioni 2021	N. pratiche erogate	Valore Erogato (euro)	%
concorso spese per supporti informatici	n.d.	8.245,55	7%
sostegno alla genitorialità	n.d.	15.094,06	13%
assistenza figli disabili	n.d.	300,00	0%
contributo per dipendenti che usufruiscono di ammortizzatori	n.d.	93.600,00	80%
contributi per congedi parentali non retribuiti	n.d.	200,00	0%
contributo per assistenza anziani	n.d.	100,00	0%
TOTALE COMPLESSIVO	615	117.539,61	100%

Fonte: elaborazione ADAPT su dati enti bilaterali, luglio 2022

Diversa è la tipologia di prestazioni su cui si sono concentrate le erogazioni dell'Ente bilaterale del turismo: per l'80% del loro valore sono state assorbite da contributi di sostegno al reddito per dipendenti che usufruiscono di ammortizzatori sociali. Peraltro, questa misura nel piano delle prestazioni 2022 rivolte ai lavoratori non è più presente, segno di come gli enti rimodulino la propria offerta di prestazione anche in ragione della situazione contingente (si ricorderà infatti la crisi del settore collegata alla pandemia ovvero alle restrizioni per contrastare la diffusione del virus e l'ampio utilizzo della Cig-Covid per molte del settore).

8. *Il welfare nella contrattazione aziendale del commercio e del turismo veronese*

La contrattazione aziendale in materia di welfare nei settori del commercio e del turismo veronesi è risultata essere per lo più sporadica. A tal proposito occorre tener presente come alcune delle peculiarità che contraddistinguono i comparti in questione (quali dimensioni contenute delle aziende ed elevata stagionalità di alcune attività) risultino essere anche quegli elementi che si associano a una maggiore difficoltà di attivare iniziative di welfare aziendale, specie per il tramite della contrattazione di secondo livello.

Pertanto, la nostra indagine ha potuto basarsi su di un numero limitato di accordi (6), rispetto cui, però, è possibile evidenziare una crescente rilevanza delle misure di flessibilità organizzativa a favore della conciliazione vita-lavoro (si veda tabella 23). Misure che non hanno riguardato solo lo *smart working* (Volskswagen, 2022), talvolta con previsioni anche molto ampie (così Verona Fiere, 2022 che prevede 10 giorni al mese) ma anche l'ambito della flessibilità in entrata e in uscita e i permessi ulteriori, rispetto a quanto già previsto dal CCNL, per sostenere particolari esigenze personali, quali visite mediche per gravi patologie o assistenza a figli minori con grave e accertata patologia comportamentale. A ciò si aggiungono le previsioni sui permessi per motivi di studio (Unico, 2022), che, ai fini della presente analisi, sono stati fatti rientrare nell'ambito dell'educazione e istruzione.

Tabella 23 – Distribuzione delle misure e delle prestazioni di welfare nei contratti aziendali analizzati (6)

Flessibilità organizzativa/conciliazione vita-lavoro	50%
Formazione	33%
Buoni acquisto/beni in natura	33%
Buoni pasto/mense aziendali	33%
Previdenza complementare	17%
Educazione/istruzione	17%
Trasporto e mobilità	/
Assistenza sanitaria	/
Attività ricreative/tempo libero	/

Fonte: elaborazione ADAPT, banca dati *fareContrattazione*, luglio 2022

I buoni pasto sono presenti in due degli accordi analizzati così come le misure di formazione. Se rispetto ai primi non si rintracciano previsioni di particolare interesse, rispetto alla dimensione formativa si rintraccia il tentativo delle parti di tenere in considerazione i temi dell'avviamento al lavoro, del percorso di crescita professionale (Unico, 2022) e della flessibilità delle esigenze formative in relazione all'introduzione di nuovi strumenti di lavoro (BMW, 2022).

Assenti sono le previsioni nell'ambito dell'assistenza sanitaria integrativa, salvo qualche richiamo a quanto già fatto in applicazione del CCNL. Per quanto riguarda invece l'ambito della previdenza complementare, per quanto nella forma *on top* risulti presente in un solo caso tra i contratti analizzati, occorre sottolineare l'intreccio dell'istituto con le previsioni sui premi di risultato.

In un accordo si prevede infatti che il lavoratore possa scegliere di convertire il premio esclusivamente in previdenza complementare (A4 Mobility, 2022). Da un lato così si limitano le possibilità di scelta del dipendente, dall'altro è evidente l'intento

delle parti di promuovere la conversione del premio verso una misura a cui si riconosce implicitamente una rilevanza sociale e una funzione economica maggiore di altre, avvicinandola così a quel concetto di “welfare aziendale” definito nella parte I, capitolo 2, di questo Rapporto.

Al di là delle singole misure rilevate, praticamente nessun accordo prevedeva un c.d. piano di *welfare on top* organico mentre in due accordi è stata prevista la possibilità di conversione del premio di risultato in welfare e in un caso è stato anche previsto il riconoscimento di un valore aggiuntivo in welfare (c.d. *bonus* di conversione) in misura percentuale dell'importo di premio convertito. In quest'ultimo caso si rintraccia un ulteriore collegamento all'ambito della previdenza complementare tramite le disposizioni sulla gestione dei residui welfare per cui, in caso di mancato utilizzo, si prevede che vengano destinati alla forma di previdenza complementare di settore, nel caso in cui il lavoratore vi sia iscritto, oppure azzerati (Garda Moments, 2022).

Dunque, l'ambito della previdenza complementare risulta essere oggetto dell'attenzione delle parti anche oltre alle previsioni specifiche, rintracciandosi un tentativo di attuare una sua valorizzazione e promozione in collegamento con altri istituti (conversione PDR) o disposizioni operative (gestione dei residui del welfare aziendale).

Si sottolinea infine come, anche nel settore considerato, la conversione del premio di risultato appare una delle vie di accesso privilegiate per provare a introdurre per via contrattuale il welfare in azienda (nella forma di somme, contributi, opere, beni e servizi al netto di misure organizzative e formative).

9. Iniziative territoriali per il welfare aziendale

Più che a livello provinciale, è in particolare a livello regionale che in Veneto, già prima delle modifiche normative del 2016 fortemente incentivanti, si potevano rintracciare iniziative di welfare aziendale-territoriale di particolare interesse.

Tra queste si ricorda, già nel 2014, l'esperienza di Welfare-Net con cui si è provato a creare una rete regionale di welfare integrato attraverso il coinvolgimento di una molteplicità di attori locali (comuni, associazioni datoriali, sindacati, enti bilaterali, imprese, cooperative e aziende sanitarie locali). Questa progettualità si è sviluppata grazie al sostegno di Regione Veneto, si ricorda infatti che un primo finanziamento alle attività di Welfare-Net fu riconosciuto grazie a un bando regionale ("Fare rete per competere"/asse "Reti territoriali per la conciliazione", d.R.G. n. 448/2014) volto a sostenere la crescita, l'occupazione e la coesione sociale; successive risorse arrivarono nel 2016 nell'ambito delle risorse FSE e del Programma operativo regionale 2014-2020.

Proprio la Regione Veneto ha inoltre mostrato attenzione al tema dello sviluppo di un welfare territoriale integrato anche con l'emanazione della l.r. n. 15/2017, che ha portato all'istituzione dell'Ente regionale Veneto welfare, a cui sono state attribuite funzioni: di coordinamento dell'attività delle forme di welfare accreditate ed operanti nel territorio regionale; di promozione, informazione ed assistenza qualificata in materia di previdenza complementare, assistenza sanitaria integrativa e welfare; di promozione di progetti volti alla costituzione di forme innovative di tutela sociale, da realizzare anche tramite il risparmio previdenziale; di realizzazione di studi e ricerche nelle materie di competenza.

Nonostante il processo di *policy-making* si sia rivelato complesso, e di efficacia valutabile nel lungo periodo, il progetto regionale getta le basi per lo sviluppo di un modello di welfare territoriale basato sui principi di cooperazione tra servizi pubblici e privati nonché di sussidiarietà. Cruciale in tal senso è l'istituzione di un sistema di accreditamento dei soggetti promotori e gestori di forme di welfare collettivo finalizzato a costituire una rete integrata e cooperativa di soggetti impegnati nella gestione dei servizi e nell'erogazione delle prestazioni di welfare.

A questo si aggiunge l'istituzione di un Osservatorio Welfare, volto anche a monitorare le iniziative realizzate nell'ambito della contrattazione collettiva, percorsi di formazione (Welfare

Academy e Welfare manager) e un'opera di promozione culturale sul tema.

Nel 2022, sempre su scala regionale, è stato inoltre lanciato un bando volto a incentivare l'adesione alla previdenza complementare rivolto a forme di previdenza integrativa accreditate presso l'apposito albo regionale e operanti sul territorio per cui è previsto un contributo per ciascun nuovo iscritto durante l'annualità finalizzato a ridurre, di pari importo, le spese di iscrizione.

Infine, sul territorio di Verona e guardando alle azioni portate avanti dalla rappresentanza, si segnala come Confcommercio annualmente proponga ai propri associati e ai loro dipendenti una serie di convenzioni che permettono di usufruire di una scontistica per servizi riguardanti diversi ambiti: pacchetti per screening e check up medici, assicurazioni auto, assicurazione casa, abbonamenti per attività culturali, abbonamenti a periodici e quotidiani, cancelleria.

10. Osservazioni conclusive

Nello scenario di trend demografici critici, ma diffusi e trasversali a tutto il panorama nazionale, le sfide aperte sul territorio di Verona riguardano *in primis* la capacità di rendere il sistema territoriale sostenibile rispetto all'inesorabile tendenza all'invecchiamento.

In primo luogo, questa tendenza incide sulle dinamiche di incontro tra domanda e offerta del mercato del lavoro, accentuando le difficoltà a reperire lavoratori in quanto sono e saranno sempre meno le persone in età da lavoro.

In secondo luogo, questa incide non soltanto sul fabbisogno di cure e servizi della fascia di popolazione più anziana, ma anche sull'esigenza per coloro che si trovano in età lavorativa di beneficiare di misure di conciliazione vita-lavoro che consentano di gestire i crescenti carichi di cura.

Una conciliazione che ancora risulta difficile per la componente femminile della popolazione, per la quale non solo si riscontra un evidente gap occupazionale rispetto a quella maschile (11,9 punti percentuali), ma anche un elevato gap per quanto riguarda il tasso di inattività (12,4 punti percentuali).

In questo senso il welfare aziendale delle imprese del territorio, che ha ad oggetto per lo più misure a sostegno della flessibilità oraria e permessi e congedi aggiuntivi, sembra provare a intercettare queste esigenze. Qualcosa in più potrebbe essere realizzato in termini di servizi, dove la principale scelta da parte delle imprese è quella di appoggiarsi ad una piattaforma ricomprendendo tutti i servizi in essa inclusi, nella maggior parte dei casi, senza uno sforzo progettuale. Limitate sono anche le iniziative che prevedono il coinvolgimento di reti territoriali nonostante un quadro normativo regionale che prova a sostenere e promuovere questo tipo di iniziative.

Il welfare aziendale, inoltre, si sta diffondendo molto nelle imprese anche in connessione alla conversione del premio di produttività. Per cui si sottolinea come le misure di welfare aziendale delle imprese veronesi oggi intercettino solo in parte i bisogni espressi più in generale dal territorio.

Tutto ciò nel contesto di un mercato del lavoro in cui, pur potendo cogliere all'indomani della pandemia (2021) i segnali di una ripartenza specie in termini di nuove assunzioni, il 41% delle imprese dichiara di faticare nel trovare lavoratori.

Le dinamiche di contesto descritte in precedenza sono risultate ancor più evidenti proprio nei settori del commercio e del turismo con le note difficoltà di molte attività, ad esempio ricettive o della ristorazione, di trovare lavoratori. Peraltro, le imprese di questi settori, strategici per il contesto economico e produttivo territoriale, presentano anche un elevato tasso di femminilizzazione e di imprese giovani, due delle macrocategorie che sono maggiormente penalizzate nel mercato del lavoro odierno.

Per cui appare ancor più importante riuscire ad avviare una progettazione attraverso i relativi sistemi di relazioni industriali per

realizzare misure di welfare in grado di favorire i processi di *attraction* dei lavoratori verso le attività del settore nel territorio, di accrescere la sostenibilità del lavoro e di migliorare l'incontro domanda-offerta di lavoro.

Tuttavia, l'elevata presenza di imprese di piccole dimensioni, che in alcuni casi stanno attraversando dinamiche di cambiamento profonde rispetto ai servizi offerti e alle attività economiche realizzate, non agevola la diffusione di queste misure.

Guardando più nello specifico al welfare istituito nell'ambito dei sistemi di relazioni industriali Confcommercio è emerso come l'ambito territoriale risulti la dimensione privilegiata per lo sviluppo di azioni di welfare, mentre sono ancora limitate le imprese che contrattano queste misure a livello aziendale.

Laddove però sono state introdotte misure di welfare per il tramite della contrattazione aziendale, queste hanno riguardato prevalentemente l'ambito della flessibilità organizzativa per la conciliazione vita-lavoro, intercettando in parte le necessità del territorio di cui sopra. Inoltre, si conferma come, anche in questi settori, i piani di *flexible benefit* si stiano diffondendo grazie alla possibilità di conversione del premio di risultato, rintracciando la presenza di disposizioni volte a incentivare la destinazione di risorse all'ambito della previdenza complementare.

A fronte di una contrattazione di livello aziendale per certi versi difficile da realizzare, è emerso però come le relazioni industriali dei settori in questione agiscano a livello territoriale e in particolare attraverso il sistema della bilateralità.

Per il comparto del commercio si è registrata la presenza di tre accordi territoriali tra i cui contenuti si rilevava anche la presenza di disposizioni in materia di premi di risultato (accordo-quadro) e welfare. Si sottolinea in particolare un forte rimando della contrattazione territoriale al sistema del welfare bilaterale, inteso come un complesso intreccio di istituti e prestazioni previste da diversi organismi istituiti tanto a livello nazionale quanto a livello territoriale.

In questo senso gli enti bilaterali territoriali non sono solo degli erogatori di prestazioni, ruolo comunque rilevante (vedi *infra*) ma diventano anche uno snodo cruciale per la promozione, per il monitoraggio e per l'implementazione delle misure di welfare attivate dal sistema di relazioni industriali a vari livelli (così a Verona non solo per il commercio, ma anche per il turismo).

Tanto più se si considera che, a dispetto della crisi, nell'ultimo triennio 2019-2021, sia il numero di imprese sia il numero di lavoratori iscritti agli Enti bilaterali del commercio e del turismo a Verona sono complessivamente cresciuti (+ 356 imprese e + 2.330 nel commercio; + 504 imprese e + 1.550 nel turismo).

Dunque, il sistema sembra aver colto l'importanza di aderire ai sistemi della bilateralità proprio in uno dei momenti di maggiore difficoltà per i settori in questione. In risposta a questo si sottolinea proprio nel 2020 lo sforzo eccezionale in termini di valore delle prestazioni erogate da parte dell'Ente bilaterale del turismo e il costante incremento dell'investimento da parte dell'Ente bilaterale del commercio per la parte di misure rivolte alla formazione.

Guardando ancora più nello specifico alle misure che possono essere erogate dagli enti, il valore delle prestazioni rivolte ai lavoratori è generalmente più limitato rispetto a quello riscontrabile in generale nei piani di welfare aziendale. Tuttavia, con riferimento al piano 2022, le risorse erogate dagli enti che assumono la tipologia di rimborsi e contributi sono maggiormente orientate verso specifici ambiti dalla natura sociale, quali l'“educazione e istruzione dei figli”, l'area “anziani e non autosufficienti”, a cui si aggiungono la parte di “attività ricreativa”, quella di “sostegno al reddito” e quella della “formazione”, che però nella gestione dell'ente viene considerata una fattispecie a parte. Ma è proprio questa una delle aree prioritarie, come confermato dall'ampia offerta formativa erogata, in cui si concentrano gli sforzi degli enti bilaterali del territorio, che peraltro si avvicina maggiormente al concetto di welfare aziendale per come definito in questo Rapporto.

Per quanto riguarda la tipologia di prestazioni a cui sono state indirizzate le risorse nel 2021, la maggior parte delle erogazioni dell'Ente bilaterale del commercio si è concentrata nell'area di sostegno alla genitorialità (48% di pratiche erogate, 54% del valore delle prestazioni erogate dall'ente), seguita dai contributi per il concorso all'acquisto di supporti informatici (misura che non è stata riconfermata per il 2022) mentre le altre misure sono state per lo più residuali. Per quanto riguarda l'Ente bilaterale del turismo nel 2021 l'80% del loro valore è stato assorbito da contributi di sostegno al reddito per dipendenti che usufruiscono di ammortizzatori sociali.

Nel quadro delineato, possiamo concludere che il sistema della bilateralità del commercio e del turismo rappresenta una risorsa importante per l'attivazione e l'implementazione di misure di welfare nel settore che possano intercettare le esigenze emerse sul territorio di Verona, nonché per l'integrazione con altre misure previste a livello di CCNL. Lo sforzo da fare è forse quello di potenziare ulteriormente questo sistema e le risorse disponibili provando a rafforzare la connessione con lo sviluppo di piani di welfare di natura aziendale in modo che si possano integrare e promuovere diversi strumenti a disposizione della contrattazione di settore.

3.

SANITÀ E ASSISTENZA NEL POST-COVID: IL RUOLO DEI FONDI DI ASSISTENZA SANITARIA INTEGRATIVA

1. Le ragioni di una mappatura di sistema dei fondi sanitari contrattuali

L'assistenza sanitaria integrativa costituisce, insieme alla previdenza complementare, uno dei temi tradizionali al centro delle politiche di welfare adottate dalle parti sociali attraverso la contrattazione collettiva.

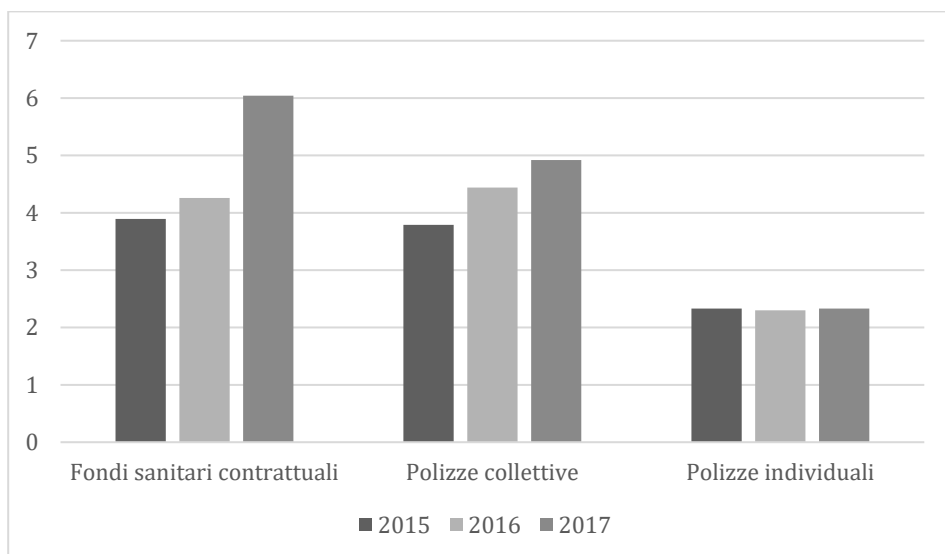
Il fenomeno ha origini lontane nel tempo, che possono essere fatte risalire alle prime esperienze ottocentesche delle società di mutuo soccorso, e nel corso degli anni ha visto la crescita di un sistema articolato di strumenti, spesso in concorrenza fra loro, mirati a fornire, sul piano sanitario, prestazioni integrative (nonché, in alcuni casi, sostitutive) rispetto a quelle garantite dal Servizio sanitario nazionale. Le parti sociali, attraverso la contrattazione collettiva, hanno contribuito negli anni in maniera decisiva alla crescita di queste forme.

Nello specifico, in una prima fase, che si può far risalire agli anni Settanta-Ottanta del secolo scorso, la contrattazione aziendale e di gruppo in alcune realtà particolarmente floride del nostro Paese ha istituito e reso operativi alcuni tra i principali fondi aziendali di assistenza sanitaria. In una seconda fase, invece, anche alla luce dei primi importanti interventi normativi del legislatore, il fenomeno è andato a consolidarsi, dal momento in cui le parti sociali, sempre attraverso la contrattazione collettiva, hanno promosso un sempre più ampio numero di fondi sanitari contrattuali, specialmente a livello di categoria (Pavolini et al., 2013).

Questo forte impegno delle parti sociali sul tema consegna oggi un quadro per il quale i fondi sanitari contrattuali, nell'ampio universo delle forme di assistenza sanitaria integrativa, costituiscono gli strumenti con il maggior numero complessivo di iscritti. Come testimoniano gli ultimi dati sulla materia, tali fondi hanno superato, nel 2017, la soglia dei 6 milioni totali di assicurati, con una crescita degli iscritti pari a 2 milioni tra il 2015 e il 2017, favorita dall'introduzione di meccanismi di adesione automatica ai fondi da parte di alcuni importanti CCNL.

A testimoniare questo processo di crescita, le stime di uno dei principali report in materia di previdenza integrativa del nostro Paese segnalano che, tra i principali 50 soggetti che si occupano in Italia di assistenza sanitaria, sono presenti i fondi sanitari contrattuali dei settori più rilevanti del mercato del lavoro italiano, dal mondo della manifattura a quello del terziario (Itinerari Previdenziali, 2022).

Grafico 13 – Distribuzione assicurati alla sanità integrativa in Italia (mln)



Fonte: elaborazione ADAPT su dati RBM Assicurazione Salute S.p.A.

Se è pur vero, quindi, che l'attuale sistema consente di sviluppare forme di assistenza sanitaria attraverso un ampio insieme di strumenti, la fonte prevalente per la loro istituzione e regolamentazione rimane la contrattazione collettiva (Squeglia, 2014).

Pertanto, saranno i fondi sanitari contrattuali l'oggetto principale della presente indagine. Una scelta già operata nell'ambito del *Secondo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2019, e che si ripropone nella presente edizione, nella necessità di aggiornare il quadro, alla luce delle profonde trasformazioni che in questi ultimi tre anni hanno inciso, in primo luogo, sulle politiche sanitarie nazionali, ponendo sotto particolare pressione il Servizio sanitario nazionale.

Da questo punto di vista, lo scoppio dell'emergenza sanitaria, alzando improvvisamente il livello della domanda sanitaria ad altissima intensità, ha mostrato tutte le fragilità di un sistema pubblico, depotenziato dai tagli alla spesa pubblica degli ultimi anni e concentrato, fino a questo momento, quasi esclusivamente sulla gestione di problematiche di breve periodo. A fronte del crescere dei contagi, il Sistema sanitario nazionale ha dovuto potenziare notevolmente l'offerta di misure legate al Covid-19 e, parallelamente, ha dovuto razionare quelle prestazioni "non salvavita" che fanno fronte alla domanda "ordinaria" di servizi sanitari da parte dei cittadini. I dati dal Ministero della salute relativi al 2020 parlano in questi termini di un taglio dei ricoveri "ordinari" del 40% rispetto all'anno precedente e di un drastico calo di accertamenti diagnostici e visite specialistiche (rispettivamente 13,3 milioni e 9,6 milioni di prestazioni erogate in meno (Intesa Sanpaolo/RBMSalute/Censis, 2021).

Lo scenario che si prospetta per il nostro Paese nella lunga uscita dalla fase pandemica da una parte rimette al centro la domanda di prestazioni non legate al virus, anche per far fronte all'aumento dei fabbisogni sanitari di una popolazione che invecchia. Dall'altra parte, il sistema sanitario nazionale, nel suo complesso, dovrà farsi trovare pronto, memore della "lezione"

della pandemia, ad affrontare fasi di emergenza in cui la domanda di prestazioni straordinarie cresce in maniera improvvisa ed esponenziale.

Per far fronte a questo doppio obiettivo, il ruolo di un “secondo pilastro” sul piano sanitario (e dei suoi principali attori, ossia i fondi sanitari), che dialoghi con il sistema pubblico, può quindi rivelarsi decisivo, al fine di articolare e ampliare l’offerta sanitaria e garantire, allo stesso tempo, una “sostenibilità” complessiva del sistema.

Se poi si guarda alle trasformazioni in atto all’interno dei luoghi di lavoro, il ruolo dei fondi di assistenza sanitaria integrativa può svilupparsi in maniera sempre più collegata a quelle che sono le nuove esigenze e priorità dei lavoratori che operano all’interno delle aziende.

Come testimoniato dalle principali indagini nazionali ed europee, a fronte del calo delle nascite e dell’aumento dell’aspettativa di vita, si assiste oggi a un forte aumento dell’età media della popolazione e, di conseguenza, anche della forza lavoro. Con riferimento all’Italia, nell’arco del decennio 2008-2018, si è registrato in primo luogo un incremento del tasso di occupazione delle fasce dei lavoratori più anziani, con picchi particolarmente alti per la fascia 55-59 anni (+17,3) e per quella 60-64 anni (+21,1%). Trend similari si presentano in merito al tasso di partecipazione al mercato del lavoro, ossia l’indicatore che viene calcolato, con riferimento a particolari gruppi anagrafici di lavoratori, in rapporto al totale della popolazione in età da lavoro (15-64 anni). Anche in questo caso, infatti, spiccano i dati relativi alla fascia 55-59 anni (+13,7%) e 60-64 anni (+15,6%) (OECD, 2022).

Tabella 24 – Indicatori sulla forza lavoro anziana europea nel periodo 2008-2018

Italia	Classe d'età	2008	2018	Differenza 2008-2018
Tasso di occupazione	50-54 anni	70,8%	71,1%	+ 0,3
	55-59 anni	47,4%	64,7%	+ 17,3
	60-64 anni	20%	41,1%	+ 21,1
	65+ anni	3,3%	6,2%	+ 2,9
Tasso di partecipazione della forza lavoro	50-54 anni	73,2%	76,8%	+ 3,6
	55-59 anni	49%	69,1%	+ 20,1
	60-64 anni	20,5%	43,1%	+ 22,6
	65+ anni	3,4%	6,3%	+ 2,9

Fonte: elaborazione ADAPT

È chiaro che questo elemento presenta una sfida centrale per la maggior parte delle aziende italiane, che si trovano a far fronte a una popolazione lavorativa sempre più anziana, con crescenti esigenze sul piano sanitario. Con l'aumentare dell'età, infatti, aumenta anche statisticamente la probabilità che sopraggiungano problemi fisici, psichici, psicosomatici e psicosociali, con particolare attenzione alle c.d. malattie croniche, ossia alterazioni patologiche non reversibili che richiedono una speciale riabilitazione e un lungo periodo di supervisione, osservazione e cura.

Diventa quindi un'urgenza, per le imprese, quella di mettere in campo strategie volte a trattenere i profili migliori, anche a fronte dell'insorgere di patologie che non consentono, per quantità e/o qualità, la prosecuzione dell'esecuzione della prestazione allo stesso modo rispetto al periodo precedente. In questi termini, il tema della salute e dell'assistenza sanitaria diventa quindi una nuova priorità per chi si occupa di risorse umane. Questo sia nella dimensione individuale, legata alle patologie dei singoli lavoratori, sia in termini di assistenza ai fa-

miliari, in particolare quelli anziani, che l'aumento dell'aspettativa di vita e il calo delle nascite vedrà sempre più dipendere da una stretta rete di parentela.

Valorizzare le forme contrattuali di assistenza sanitaria, da questo punto di vista, può rappresentare un processo *win win* sia per i lavoratori che per le imprese. In merito ai primi, le soluzioni della contrattazione collettiva permettono di garantire le prestazioni sanitarie con costi a carico totale o parziale delle imprese. Per quanto riguarda le aziende, invece, queste possono ricevere un valido supporto per il miglioramento della salute media dei propri dipendenti e dei loro familiari, con un importante ritorno in termini di produttività e una riduzione del *turnover* volontario.

Non mancano tuttavia le criticità di tale sistema, evidenziate in più sedi nell'ambito di un dibattito che si sta ampliando parallelamente allo sviluppo delle politiche contrattuali sul tema. I principali rilievi critici ruotano in particolare attorno ad alcuni aspetti, profondamente riconnessi al funzionamento e alle modalità di adesione agli stessi fondi. In primo luogo, è stato evidenziato come numerosi rischi sanitari e socio-sanitari, per la loro natura, siano difficilmente copribili da parte dei fondi, a causa della loro durata nel tempo (come nel caso dei servizi per la non autosufficienza) o dei costi delle singole prestazioni richieste in merito (ad esempio le prestazioni odontoiatriche). Pertanto, il rischio che si profila è che i fondi riescano a coprire solo una parte dei costi, oppure che operino una forte selezione dei potenziali iscritti, al fine di garantire la propria sostenibilità (Arlotti et al., 2017). Proprio in merito alla platea dei destinatari delle prestazioni, è riconnesso un secondo rischio, ossia che attraverso i fondi si introducano nuove forme di disuguaglianza sul piano sanitario. Gli attuali meccanismi di adesione fanno sì che abbiano accesso alle prestazioni integrative dei fondi solo coloro che abbiano determinate possibilità economiche, nel momento in cui il totale o una parte dei versamenti sia a carico dei lavoratori, oppure, come accade per i fondi contrattuali ad adesione obbligatoria, i lavoratori di un determinato settore o di una determinata azienda (Granaglia, 2017).

La presente indagine intende inserirsi quindi nell'ambito di tale dibattito sulle opportunità e le potenziali criticità legate all'espansione dei piani sanitari occupazionali, con una prospettiva di relazioni industriali, attraverso una mappatura dei principali fondi contrattuali sviluppati nel nostro Paese attraverso la contrattazione collettiva. Un percorso dinamico, che pone l'attenzione, in primo luogo, sulle strategie negoziali delle parti sociali per incentivare le adesioni ai fondi sanitari, individuando i contratti nazionali maggiormente applicati nel nostro Paese e i meccanismi attraverso i quali vengono promosse e gestite le iscrizioni dei lavoratori. Il lavoro proseguirà poi con un'analisi volta a delineare le principali prestazioni garantite dagli stessi fondi, ponendo particolare attenzione ad alcuni nodi problematici, legati allo sviluppo di lungo periodo dell'attività degli stessi fondi. In questa direzione, sarà presentato, nello specifico, il ruolo, attuale e potenziale, dei principali fondi nel garantire prestazioni legate alla non autosufficienza. Un tema tradizionalmente trascurato dai fondi negoziali, come testimoniato da numerose indagini portate avanti negli anni scorsi (Pavolini et al., 2013; Neri, 2012; Squeglia, 2014), che tuttavia assume una sempre maggiore centralità, non solo per il crescente interesse delle parti sociali, ma anche per le nuove sfide, poste anche per il secondo pilastro, dalla legge di bilancio 2022 sul tema della *long term care*.

2. L'assistenza sanitaria nei principali CCNL

Come anticipato, dato che la contrattazione collettiva riveste un ruolo fondamentale per lo sviluppo dell'assistenza sanitaria in Italia, lo studio delle previsioni dei principali contratti collettivi nazionali sottoscritti nel nostro Paese permette di compiere una prima indagine sulle logiche di sistema attraverso le quali le parti sviluppano le soluzioni in questo campo.

Al fine di individuare un campione contrattuale che riflettesse una rappresentazione ragionata e selettiva dei contratti nazionali più applicati nel nostro Paese, si sono considerati i 58 contratti collettivi nazionali di lavoro che risultano essere più applicati e che quindi coinvolgono un maggior numero di imprese e lavoratori nell'ambito dei settori economici e produttivi, così

come definiti dai codici Ateco. Il dato della diffusa e maggiore applicazione di alcuni contratti collettivi nazionali di lavoro rispetto ad altri è stato ricavato dal database costruito, congiuntamente, dall'Inps e dal Cnel, alla luce delle dichiarazioni Uniemens. Si tratta della stessa scelta metodologica operata nell'*Atlante della rappresentanza* di ADAPT del 2021 (Armaroli et al., 2021).

In questo lavoro, mantenendo fermo tale criterio di selezione dei contratti, si intende compiere un passo ulteriore: entrare nel merito delle scelte economico-normative degli attori delle relazioni industriali attraverso la contrattazione in uno dei campi maggiormente valorizzati negli anni, ossia le politiche sanitarie nell'ambito del welfare contrattuale. Si tratta di un passaggio che permette, come si vedrà, di approfondire dinamiche complesse, che superano una mera logica di settore e risultano profondamente legate ai diversi sistemi di relazioni industriali e alle scelte politico-istituzionali dei loro attori.

2.1. La valorizzazione dei fondi settoriali e intersettoriali attraverso i meccanismi di adesione obbligatoria

Un primo elemento che emerge dall'analisi trasversale delle previsioni contrattuali nazionali è la generale valorizzazione, da parte dei CCNL, dei fondi settoriali e intersettoriali di assistenza sanitaria, ritenuti dalle parti più adeguati, rispetto ai fondi aziendali e di gruppo, per gestire la sempre più ampia gamma di prestazioni richieste dai lavoratori (§ 3) e i relativi costi.

Un caso emblematico sotto questo aspetto è quello del CCNL industria metalmeccanica e installazione di impianti. Con il rinnovo del 2016, è stato introdotto a decorrere dal 1° ottobre 2017 l'obbligo per tutte le aziende che applichino il contratto di iscrivere tutti i lavoratori in forza alla medesima data a *Mètasalute*, il fondo di assistenza sanitaria di settore. A partire dalla stessa data è stato previsto che le aziende dovranno versare, a proprio carico, una contribuzione pari a 156 euro annui

(suddivisi in 12 quote mensili da 13 euro l'una) per ogni lavoratore, comprensiva delle coperture per i familiari fiscalmente a carico.

Per i lavoratori è stata comunque fatta salva la facoltà di esercitare espressa rinuncia scritta. Allo stesso tempo le aziende potranno comunque prevedere, in alternativa, forme di assistenza sanitaria autonome, a condizione di garantire, in ogni caso, un contributo minimo di 156 euro per ogni lavoratore.

Tabella 25 – Misure sull'assistenza sanitaria integrativa previste dal CCNL industria metalmeccanica e installazione di impianti

CCNL	Fondo di riferimento	Disposizione	Modalità di adesione
CCNL industria metalmeccanica e installazione di impianti	Mètasalute – Fondo di assistenza sanitaria integrativa per i lavoratori dell'industria metalmeccanica e dell'installazione di impianti e per i lavoratori del comparto orafo e argentiero	Sez. quarta, titolo IV, art. 16	Obbligatoria

Fonte: elaborazione ADAPT

Si è trattato di una precisa scelta di campo delle associazioni di rappresentanza delle imprese e delle federazioni sindacali dei lavoratori, che ha portato numerose aziende del settore, in ragione della convenienza dal punto di vista economico, a sostituire le previgenti forme di assistenza sanitaria integrativa aziendali in favore di Mètasalute, come presentato nella seconda edizione del presente Rapporto.

È chiaro che, in questo caso, un ruolo fondamentale è stato giocato dalla fissazione di un livello minimo di contribuzione che le aziende sono tenute a garantire per l'assistenza sanitaria dei propri dipendenti, nonché dal meccanismo che prevede l'iscrizione obbligatoria ed automatica dei lavoratori, in assenza di alternative di almeno pari livello.

Del resto, l'introduzione di clausole che stabiliscono l'obbligatorietà di adesione ai fondi di assistenza sanitaria emerge come la scelta prevalente delle parti sociali nei sistemi contrattuali considerati (43 su 56, pari al 77% del totale), nell'ottica di valorizzare specifici fondi, selezionati dalle parti sociali, che hanno un campo di applicazione ulteriore rispetto ai perimetri delle singole aziende che vi contribuiscono.

Il panorama delle soluzioni di questo tipo è molto ampio e tocca un campo trasversale di settori, che fanno riferimento a sistemi di relazioni industriali differenti. In questi termini, può essere utile segnalare alcuni elementi, che aiutano a comprendere nel concreto quali "logiche" sono seguite da associazioni e federazioni di settore nelle politiche contrattuali sul tema.

In primo luogo, nel macrosettore terziario, si nota come le parti abbiano inteso valorizzare, negli anni, i fondi intersettoriali di riferimento, Est e Aster, che fanno capo rispettivamente ai sistemi contrattuali di Confcommercio e Confesercenti.

I fondi coprono un campo di applicazione molto ampio che si estende anche alle realtà del settore turistico e dei pubblici esercizi (fatta eccezione per il fondo Fast, che opera nell'ambito del CCNL turismo Federalberghi) e sono valorizzati attraverso meccanismi che fissano la quota di adesione per tutti i lavoratori in forza alle aziende. Si tratta di meccanismi che sono stati oggetto di un importante dibattito, a livello dottrinale, giurisprudenziale e di prassi amministrative, sulla scia di quanto già affrontato in merito alla contribuzione agli enti bilaterali. Proprio con riferimento al fondo Est, nel 2013 è intervenuto con un'importante sentenza il Tribunale di Torino, condannando un'azienda, pur non aderente a Confcommercio, a iscrivere i propri dipendenti al fondo sanitario contrattuale del CCNL terziario, distribuzione e servizi (il fondo Est), in quanto «le quote e i contributi per il finanziamento del fondo di assistenza sanitaria integrativa fanno parte del trattamento economico complessivo spettante al lavoratore».

Tabella 26 – Misure sull’assistenza sanitaria integrativa previste dai principali CCNL del macrosettore terziario

CCNL	Fondo di riferimento	Disposizione	Modalità di adesione
CCNL terziario, distribuzione e servizi (Confcommercio)	Fondo Est – Ente di assistenza sanitaria integrativa del commercio, del turismo, dei servizi e dei settori affini	Sez. quarta, titolo II, capo I, art. 104	Obbligatoria
CCNL distribuzione moderna organizzata	Fondo Est – Ente di assistenza sanitaria integrativa del commercio, del turismo, dei servizi e dei settori affini	Accordo 2019	Obbligatoria
CCNL pubblici esercizi	Fondo Est – Ente di assistenza sanitaria integrativa del commercio, del turismo, dei servizi e dei settori affini	Art. 186	Obbligatoria
CCNL terziario, distribuzione e servizi (Confesercenti)	Fondo Aster – Ente di assistenza sanitaria integrativa per i dipendenti dalle aziende del commercio, del turismo e dei servizi	Art. 104	Obbligatoria
CCNL turismo (Confesercenti)	Fondo Aster – Ente di assistenza sanitaria integrativa per i dipendenti dalle aziende del commercio, del turismo e dei servizi	Art. 163	Obbligatoria

Fonte: elaborazione ADAPT

Peculiare, in questo campo, è inoltre il regime dei quadri, per i quali operano fondi diversi (il fondo QuAS per il sistema Confcommercio e la mutua sanitaria Hygeia per il sistema Confesercenti), con importi di finanziamento e prestazioni differenti.

Inoltre, di particolare rilievo, per confermare la tendenza generale verso l’aggregazione di più lavoratori in un unico fondo, è

quanto avvenuto nel settore della distribuzione moderna organizzata. A fronte di una maggiore settorializzazione sul piano economico-normativo dell'azione contrattuale delle parti – culminata con la sottoscrizione, nel 2018, del CCNL distribuzione moderna organizzata, che fuoriesce dal campo di applicazione del CCNL terziario, distribuzione e servizi – sul piano delle politiche di “welfare contrattuale” sono rimasti fermi i precedenti strumenti. Come espressamente indicato nell'accordo sulla materia del 27 novembre 2019, le parti sociali del settore, contrariamente alla scelta iniziale indicata nel CCNL del 2018 di istituire un nuovo fondo di assistenza sanitaria, hanno confermato anche per le aziende della distribuzione moderna organizzata il ruolo di riferimento del fondo Est e della Cassa QuAS.

La scelta di prevedere nel campo dei fondi sanitari sistemi “confederali” che coprono i diversi settori regolamentati dalle varie federazioni e associazioni aderenti alla medesima confederazione è presente anche nell'ambito della piccola e media impresa e dell'artigianato, come dimostrano i casi del fondo Enfea Salute, costituito a seguito dell'accordo interconfederale del 28 dicembre 2012, sottoscritto tra Confapi e Cgil, Cisl e Uil, nonché del fondo San.arti, che costituisce il fondo di riferimento di tutto il comparto artigiano.

È interessante rilevare, sotto questo aspetto, il caso del contratto della logistica, che si contraddistingue per l'ampio numero di associazioni datoriali firmatarie (ben 24) afferenti a diversi comparti. A fronte di una generale valorizzazione del fondo Sanilog, istituito dalle principali associazioni di categoria del settore, facenti capo a sistemi confederali differenti (dal mondo dell'industria a quello della cooperazione), per i lavoratori la cui disciplina è contenuta nella c.d. “sezione artigiana” del contratto il fondo di riferimento rimane invece San.Arti.

Tabella 27 – CCNL che prevedono l'adesione ai fondi Enfea Salute e San.Arti

CCNL	Fondo di riferimento	Disposizione	Modalità di adesione
CCNL industria chimica imprese minori	Enfea Salute – Fondo di assistenza sanitaria integrativa per le imprese che applicano i CCNL Unigec/Unimatica, Unionchimica, Uniontessile e Unionalimentari	Art. 11	Obbligatoria
CCNL industria tessile abbigliamento imprese minori	Enfea Salute – Fondo di assistenza sanitaria integrativa per le imprese che applicano i CCNL Unigec/Unimatica, Unionchimica, Uniontessile e Unionalimentari	N.d.	Obbligatoria
CCNL industria alimentare imprese minori	Enfea Salute – Fondo di assistenza sanitaria integrativa per le imprese che applicano i CCNL Unigec/Unimatica, Unionchimica, Uniontessile e Unionalimentari	Art. 61	Obbligatoria
CCNL comunicazione e informatica imprese minori	Enfea Salute – Fondo di assistenza sanitaria integrativa per le imprese che applicano i CCNL Unigec/Unimatica, Unionchimica, Uniontessile e Unionalimentari	N.d.	Obbligatoria
CCNL metalmeccanica artigianato	San.Arti – Fondo di assistenza sanitaria integrativa per i lavoratori dell'artigianato	Art. 12	Obbligatoria
CCNL tessile-abbigliamento e chimica-ceramica-artigianato	San.Arti – Fondo di assistenza sanitaria integrativa per i lavoratori dell'artigianato	Art. 24	Obbligatoria
CCNL alimentazione e panificazione artigianato	San.Arti – Fondo di assistenza sanitaria integrativa per i lavoratori dell'artigianato	Art. 15	Obbligatoria
CCNL legno-lapidei artigianato	San.Arti – Fondo di assistenza sanitaria integrativa per i lavoratori dell'artigianato	Art. 18	Obbligatoria

CCNL estetica e benessere	San.Arti – Fondo di assistenza sanitaria integrativa per i lavoratori dell'artigianato	Art. 9-bis	Obbligatoria
---------------------------	--	------------	--------------

Fonte: elaborazione ADAPT

Tabella 28 – Misure nazionali sull'assistenza sanitaria integrativa nel settore della logistica

CCNL	Fondo di riferimento	Disposizione	Modalità di adesione
CCNL logistica, trasporto, spedizioni	Sanilog – Fondo sanitario per i dipendenti del settore logistica, trasporto merci e spedizione San.Arti – Fondo di assistenza sanitaria integrativa per i lavoratori dell'artigianato	Art. 51/sez. artigiana	Obbligatoria

Fonte: elaborazione ADAPT

Non mancano, in ogni caso, singoli fondi di assistenza sanitaria promossi e valorizzati dalle federazioni nell'ambito di un unico settore – come avviene ad esempio per il fondo Sanimoda, che è il riferimento dei diversi CCNL firmati dalle federazioni di Cgil, Cisl e Uil nell'ambito dell'industria della moda – o comunque nel campo di settori affini. Su questo secondo punto, un valido esempio è il fondo Altea, che opera sia nel settore produttivo del legno che in quello dell'edilizia e presenta un aspetto di particolare interesse per quanto riguarda le parti istitutive: il fondo è stato infatti costituito nel 2012 per volontà delle federazioni sindacali che operano nei settori (e non anche delle associazioni datoriali): sono pertanto Fillea-Cgil, Filca-Cisl e Fe-neal-Uil gli unici soci del fondo.

Tabella 29 – CCNL che prevedono l'adesione ai fondi Sanimoda e Altea

CCNL	Fondo di riferimento	Disposizione	Modalità di adesione
CCNL industria pelli e ombrelli	Sanimoda – Fondo di assistenza sanitaria integrativa per i lavoratori dell'industria della moda	Art. 106	Obbligatoria
CCNL industria tessile-abbigliamento	Sanimoda – Fondo di assistenza sanitaria integrativa per i lavoratori dell'industria della moda	Art. 80	Obbligatoria
CCNL industria lapidei	Altea – Fondo di assistenza sanitaria integrativa per i lavoratori del settore legno industria e dei settori industriali dei materiali da costruzione	Art. 24-ter	Obbligatoria
CCNL industria legno-arredo	Altea – Fondo di assistenza sanitaria integrativa per i lavoratori del settore legno industria e dei settori industriali dei materiali da costruzione	Art. 57-bis	Obbligatoria

Fonte: elaborazione ADAPT

2.2. I meccanismi volontari di adesione

Diverso è il caso di quei meccanismi per i quali l'adesione al fondo indicato nel CCNL è considerata libera e volontaria. In questi termini, sono introdotte a livello nazionale specifiche clausole contrattuali che stabiliscono le modalità attraverso le quali i lavoratori possono manifestare il proprio consenso all'iscrizione, prevedono la compartecipazione di lavoratori e imprese al finanziamento del fondo e in molti casi introducono specifiche iniziative per rendere i lavoratori consapevoli delle opportunità offerte dai fondi.

Guardando nello specifico a quali sistemi contrattuali adottano meccanismi di adesione volontaria, in luogo dei più pervasivi meccanismi di adesione obbligatoria, si nota come questi siano una scelta comune delle parti all'interno del macrosettore contrattuale Cnel dei chimici (entro il quale sono classificati, ad

esempio, anche i contratti dei settori ceramica, gomma-plastica, vetro e lampade, energia e petrolio), nonché nel campo delle aziende di servizi (si veda il CCNL gas e acqua).

Tabella 30 – Meccanismi di adesione volontaria ai fondi contrattuali Faschim, FasG&P e Fasie

CCNL	Fondo di riferimento	Disposizione	Modalità di adesione
CCNL industria chimico-farmaceutica	Faschim – Fondo di assistenza sanitaria per i lavoratori dell'industria chimica, chimico farmaceutica, delle fibre chimiche e dei settori abrasivi, lubrificanti e GPL	Art. 62	Volontaria
CCNL industria gomma-plastica	FasG&P – Fondo di assistenza sanitaria integrativa per i lavoratori del settore gomma, cavi elettrici ed affini e delle materie plastiche e per i loro familiari	Parte I, titolo IV	Volontaria
CCNL industria ceramica	Fasie – Fondo di assistenza sanitaria integrativo costituito in attuazione degli accordi sindacali stipulati da Asiep (confluita poi in Confindustria Energia)	Cap. I, parte IX	Volontaria
CCNL industria vetro e lampade	Fasie – Fondo di assistenza sanitaria integrativo costituito in attuazione degli accordi sindacali stipulati da Asiep (confluita poi in Confindustria Energia)	Cap. III	Volontaria
CCNL energia e petrolio	Fasie – Fondo di assistenza sanitaria integrativo costituito in attuazione degli accordi sindacali stipulati da Asiep (confluita poi in Confindustria Energia)	Parte IX	Volontaria
CCNL gas-acqua	Fasie – Fondo di assistenza sanitaria integrativo costituito in attuazione degli accordi sindacali stipulati da Asiep (confluita poi in Confindustria Energia)	Art. 50	Volontaria

Fonte: elaborazione ADAPT

I casi in questione ci mostrano tre diversi fondi settoriali o intersettoriali (Fonchim, Fasie, FasG&P), le cui parti istitutive,

sul piano sindacale, sono le medesime. La soluzione negoziata dalle parti in sede di trattative punta a promuovere le iscrizioni dei lavoratori attraverso la previsione di un importante contributo economico da parte del datore di lavoro (da affiancarsi a quello dei lavoratori), accompagnata dall'introduzione di specifiche iniziative per aumentare la consapevolezza dei dipendenti sulle opportunità offerte. Da questo punto di vista, si può ad esempio osservare l'impegno delle parti stipulanti il CCNL gomma-plastica a portare avanti una campagna informativa a spese del fondo di settore FasG&P, supportato dalla previsione di un'ora di assemblea aggiuntiva retribuita *una tantum* su questi temi, da svolgersi nell'arco della vigenza del contratto. Di particolare rilievo è poi il "meccanismo di accesso al Sistema welfare per i lavoratori non iscritti", introdotto nell'ultimo rinnovo del CCNL chimico-farmaceutico, con il supporto dei fondi negoziali di previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa Fonchim e Faschim: i lavoratori non iscritti ai fondi ai quali si applica il CCNL potranno accedere alla piattaforma elettronica di welfare prevista nel settore per verificare i vantaggi offerti dagli stessi fondi, acquisire informazioni dettagliate sul loro funzionamento, anche tramite sistemi elettronici di simulazione, e avere contatti diretti con esperti.

Sul piano pratico, i dati degli ultimi anni mostrano alcune preliminari indicazioni sull'esito effettivo di questa strategia delle parti.

Per quanto riguarda il fondo Fasie, ad esempio, la percentuale di iscritti sul totale dei lavoratori a cui si applicano i diversi CCNL che fanno riferimento al fondo varia notevolmente tra un comparto e l'altro, con tassi di adesione dei dipendenti iscritti rispetto alla potenziale platea dei destinatari che superano il 60% per quanto riguarda il settore energia e petrolio, e percentuali complessive notevolmente più basse per gli altri tre settori. Sono esclusi da tale calcolo i familiari a carico, i pensionati e ulteriori categorie che possono aderire ai sensi delle previsioni dei contratti nazionali.

Tabella 31 – Tassi di adesione al fondo Fasie nei diversi ambiti settoriali

CCNL	Lavoratori dipendenti a cui si applica il CCNL (dati Uniemens 2021)	Lavoratori dipendenti iscritti a Fasie (dati rendiconto finanziario esercizio 2021)	Percentuale iscritti su totale dipendenti
CCNL energia e petrolio	36.946	23.745	64,3%
CCNL industria ceramica	26.751	739	2,8%
CCNL industria vetro e lampade	27.529	749	2,7%
CCNL gas-acqua	55.554	4.262	7,7%

Fonte: elaborazione ADAPT

Nel caso del fondo Faschim, invece, secondo le stime riguardanti il 2020 a cura del Centro Studi e Ricerche Itinerari Previdenziali risultavano 220.877 iscritti al fondo, ricomprendendo entro tale cifra i lavoratori a cui si applicano i CCNL di riferimento, nonché i familiari a carico iscritti (Itinerari Previdenziali, 2021). Considerando i 210.652 lavoratori dipendenti ai quali, secondo i dati Uniemens 2021, veniva applicato il CCNL industria chimica farmaceutica (ai quali vanno aggiunti i 1.621 lavoratori a cui si applica il CCNL coibentazioni termiche acustiche, che menziona anch'esso il fondo Faschim in materia di assistenza sanitaria), si tratta di un tasso di adesione complessivamente molto alto, specie se comparato agli altri fondi ad adesione volontaria, a testimonianza della tradizionale attenzione delle parti sociali di settore in tema di welfare bilaterale. Sotto questo aspetto, si può osservare il costante processo di crescita delle adesioni negli ultimi anni (dai 40.000 associati del 2004 ai 164.000 del 2014, come riportato in un apposito comunicato delle parti sociali di settore), in stretta connessione con quelle verso il fondo pensione negoziale Fonchim, che presenta un tasso di adesione dei lavoratori complessivo tra i più alti nel panorama nazionale, con 165.306 iscritti nel 2021 (Covip, 2022).

Guardando ai casi “virtuosi” dei settori chimico-farmaceutico e energia e petrolio e estendendo l’analisi alla contrattazione aziendale, si può osservare come, spesso, il successo di alcuni fondi di categoria ad adesione volontaria sia frutto non solo delle previsioni nazionali ma anche di uno stretto raccordo con i contratti aziendali del settore. Nella terza edizione del presente Rapporto, nell’ambito della specifica analisi sul settore chimico-farmaceutico, tra gli aspetti di maggior rilievo nel campo delle politiche aziendali in materia di welfare, venivano sottolineate le numerose previsioni dei contratti aziendali volte ad assegnare somme aggiuntive al fondo Faschim, in favore del lavoratore e della sua famiglia, nonché di destinare allo stesso fondo i c.d. crediti welfare, ossia quote erogate dall’azienda rivolte alle forme di welfare aziendale, introdotte in via diretta o in considerazione della conversione del premio di risultato (c.d. welfarizzazione del premio di risultato). Si tratta di una tendenza che, come sottolineato negli ultimi rapporti ADAPT sulla contrattazione collettiva (cfr. da ultimo ADAPT, 2022), continua a svilupparsi in maniera molto efficace nel settore.

Per quanto riguarda il settore energia e petrolio, invece, di particolare interesse appare l’intreccio tra le politiche aziendali di Eni, il principale gruppo operante nel settore, e il sistema di welfare contrattuale previsto a livello settoriale. Il fondo Fasie nasce infatti con l’accordo del 19 dicembre 2007, tra Asiep (Associazione sindacale dell’industria dell’energia e del petrolio confluita il 1° giugno 2008 in Confindustria Energia) e le organizzazioni sindacali di categoria, portando a termine l’esperienza dell’unica importante realtà del settore nel campo dell’assistenza sanitaria integrativa, ossia il fondo aziendale Fis (fondo integrativo sanitario Eni), che confluisce così all’interno del neoistituito Fasie, passando da un meccanismo totalmente aziendale a un modello più esteso, volto ad altre realtà del settore. Negli anni, poi, il campo di applicazione del fondo si è ampliato ad altri sistemi contrattuali, come testimoniato dagli specifici accordi dei settori gas e acqua, vetro e lampade e industria ceramica, richiamati dai CCNL in questione, che hanno individuato Fasie come il fondo più adatto a tutelare sul piano sanitario i lavoratori del settore, stabilendo le modalità di adesione (che rimane in tutti i casi volontaria) e contribuzione al

fondo, fermo restando la possibilità per le imprese di mantenere le soluzioni aziendali già in essere.

La spinta propulsiva di Eni nella valorizzazione del fondo è rimasta però ben salda, come testimonia il protocollo welfare sottoscritto dall'azienda con le parti sociali di settore il 4 luglio 2017, attraverso il quale è stata garantita, a partire dal 1° gennaio 2018, nei confronti di tutti i lavoratori Eni non iscritti ai fondi sanitari contrattuali di settore, l'iscrizione automatica all'opzione base del fondo Fasie (o al Faschim, per i dipendenti a cui si applica il CCNL chimico), con onere a carico aziendale e con la possibilità per il lavoratore di rinunciarvi. Sempre con decorrenza dalla stessa data, Eni ha garantito per i lavoratori già iscritti ai fondi di settore, con onere a proprio carico, il pagamento dell'importo pari alla quota d'iscrizione corrispondente all'opzione base, nonché un "pacchetto economico di prestazioni sanitarie aggiuntivo" attraverso il versamento di un contributo aziendale di importo variabile e proporzionale in base alla quota pagata dal lavoratore in relazione all'opzione prescelta. Previsioni che sono state accompagnate dall'impegno delle parti ad avviare un percorso di armonizzazione dei fondi territoriali locali ancora presenti (Fida e Fiami) e dall'istituzione di un'area, all'interno del sito del Fasie, dedicata al personale di Eni.

Alla luce del successo dell'iniziativa nel periodo iniziale di sperimentazione (2018-2020), le parti hanno confermato con due specifici accordi (accordo Eni 22 dicembre 2020 e accordo Eni 23 dicembre 2021) l'impegno a proseguire questo percorso anche per il 2021 e successivamente per il biennio 2022-2023 (in quest'ultimo caso, con la variazione di alcune condizioni riguardanti il pacchetto aggiuntivo).

2.3. I casi del settore elettrico e telecomunicazioni

L'attuale panorama contrattuale in materia di assistenza sanitaria integrativa prevede tuttavia anche alcuni casi in cui, rispetto alle logiche di sviluppo settoriale o intersettoriale, sembrano prevalere modelli "aziendali" o "interaziendali".

Un primo esempio di rilievo è quello del settore elettrico, in cui si nota la diversa impostazione, letterale e di sistema, adottata dalle parti nell'art. 47, dedicato all'assistenza sanitaria integrativa. Il testo attuale, nella prima parte, menziona espressamente da un lato i fondi aziendali, dall'altro "altri strumenti", quali le forme assicurative o le convenzioni aventi ad oggetto specifici pacchetti sanitari. Sono infatti queste le forme di assistenza sanitaria valorizzate negli anni all'interno del settore, attraverso la contrattazione aziendale: è pertanto ad esse che si riferisce il contratto nazionale, nel momento in cui viene fissata la quota minima (pari a 206 euro annui) che ogni azienda deve versare per ogni proprio dipendente al fine di garantire coperture adeguate sul piano sanitario, nonché gli importi aggiuntivi mensili pro capite (pari a 70 euro annui), derivanti dai precedenti rinnovi contrattuali. Solo nell'ultima parte dell'art. 47 (punto 4) viene rinnovato un generico impegno delle parti stipulanti (già menzionato nelle precedenti tornate contrattuali) ad incontrarsi nell'arco della vigenza contrattuale per verificare la possibilità di costituire un fondo unico per l'intero comparto energetico, al fine di «incrementare ulteriormente la presenza e l'efficacia dell'assistenza sanitaria integrativa nel settore elettrico».

Tabella 32 – Misure nazionali sull'assistenza sanitaria integrativa nel settore elettrico

CCNL	Fondo di riferimento	Disposizione	Modalità di adesione
CCNL settore elettrico	Fondi sanitari aziendali/polizze assicurative aziendali	Art. 47	Importo minimo e importo mensile aggiuntivo a carico delle aziende da versare alle diverse forme sanitarie di riferimento

Fonte: elaborazione ADAPT

Guardando a come si sviluppa nello specifico l'assistenza sanitaria integrativa nel settore, particolarmente indicativo sulle possibili ragioni di questa scelta è il fatto che, secondo gli ultimi dati, gli iscritti al fondo aziendale Fisce, il fondo integrativo

sanitario per i dipendenti del gruppo Enel, corrispondono a oltre tre quarti della platea dei lavoratori ai quali si applica il CCNL elettrico. A fronte dei 59.506 lavoratori che ricadono nel campo di applicazione del contratto nazionale secondo i dati Uniemens 2021, sono 45.731 i soci (ordinari e aggregati) iscritti al Fisce, a cui vanno poi aggiunti i 15.947 soci straordinari (di cui fanno parte, tra gli altri, gli isopensionati e i soci per reversibilità) nonché i 56.511 familiari a carico dei soci iscritti, per un totale di 117.829 persone.

Tabella 33 – Tassi di adesione al fondo Fisce nel settore elettrico

CCNL	Dipendenti (dati Uniemens 2021)	Iscritti a Fisce ordinari e aggregati (dati bilancio d'esercizio 2021)	Percentuale iscritti su totale dipendenti
CCNL elettrici	59.506	45.731, tra cui: - 39.797 soci ordinari - 1.753 aggregati Edison - 2.840 aggregati Fisce open - 981 aggregati Sel	76,85%

Fonte: elaborazione ADAPT

Appare evidente quindi come il principale riferimento nel campo dell'assistenza sanitaria per il settore sia il fondo istituito, con uno specifico accordo aziendale del 1997, nella più importante realtà aziendale del mondo elettrico in Italia. Si tratta di un fondo che, pur mantenendo uno stretto legame con Enel (come testimonia, ad esempio, la composizione del c.d.a., di cui fanno parte 5 rappresentanti dell'azienda e 5 rappresentanti dei lavoratori), ha esteso negli anni il proprio campo di applicazione anche alle società generate dal processo di liberalizzazione del mercato elettrico (con particolare attenzione a quelle società che hanno acquisito personale già alle dipendenze di Enel), nonché ad altre società che applichino il contratto elettrico e abbiano stipulato col fondo apposite convenzioni. A queste realtà aziendali sono dedicate le specifiche gestioni Edison, Fisce open e Sel, che ricomprendono attualmente 97 diverse aziende.

Dinamiche peculiari caratterizzano anche il settore delle telecomunicazioni. In questo caso, nella previsione dedicata all'assistenza sanitaria (art. 55) le parti menzionano espressamente la necessità di garantire una forma di assistenza sanitaria integrativa per tutti i lavoratori a cui si applichi il CCNL e che non abbiano già una forma di assistenza sanitaria integrativa. Inoltre, vengono stabiliti alcuni principi su cui basare le modalità di adesione, che dovrà comunque essere volontaria, e di contribuzione, attraverso la fissazione delle quote a carico di azienda e lavoratori. Sul piano operativo, le parti hanno dato seguito a tale impegno siglando nel 2010 una convenzione con Assicassa, la Cassa interaziendale di assistenza del personale degli enti pubblici e parastatali delle società cooperative, di capitali, della piccola e media impresa e delle associazioni professionali.

Tabella 34 – Misure nazionali sull'assistenza sanitaria integrativa nel settore telecomunicazioni

CCNL	Fondo di riferimento	Disposizione	Modalità di adesione
CCNL telecomunicazioni	Assicassa – Cassa interaziendale di assistenza del personale degli enti pubblici e parastatali delle società cooperative, di capitali, della piccola e media impresa e delle associazioni professionali	Art. 55 (+ accordo-quadro 2010)	Volontaria

Fonte: elaborazione ADAPT

In questo caso, appare più complesso compiere delle stime sugli iscritti, vista la difficoltà nel reperire dati dettagliati e aggiornati sul punto. Tuttavia, alcuni elementi evidenziano in maniera chiara come siano le logiche aziendali a prevalere nel campo dell'assistenza sanitaria integrativa, con un ruolo residuale di Assicassa per le realtà in cui non operi un fondo aziendale.

Il principale operatore del settore, ossia il gruppo Telecom Italia, ha sviluppato sin dalle origini forme di assistenza sanitaria strettamente legate alla realtà aziendale in questione. Già negli

anni Trenta, infatti, le prime società telefoniche dalla cui evoluzione è nata Telecom Italia avevano sviluppato al proprio interno diverse esperienze di “casse mutua malattia aziendali”, poi unificate nel 1974 nella Cassa mutua malattia per il personale della Sip. In seguito all’istituzione del Servizio sanitario nazionale, la Cassa ha cessato la propria attività e a partire dal 1981 la funzione di erogare tutele sanitarie integrative per i dipendenti del gruppo è stata garantita dalla neoistituita Assils (Associazione per l’assistenza sanitaria integrativa Sip), che in seguito alle trasformazioni societarie assumerà infine la denominazione di Assilt (Associazione per l’assistenza sanitaria integrativa ai lavoratori delle aziende del gruppo Telecom Italia). Guardando anche ad altre grandi realtà del settore (quali ad esempio Vodafone e Wind Tre), anche in questi casi si fa riferimento a soluzioni aziendali autonome, in luogo di quelle previste dal contratto nazionale.

L’obiettivo della convenzione con Assicassa è parso quindi sin dal 2010 (anno di stipulazione dell’accordo-quadro nazionale sulla materia), quello di intervenire esclusivamente nei confronti della fascia dei lavoratori scoperti dai grandi fondi aziendali del settore. Le prime stime prudenziali, effettuate a ridosso della firma dell’intesa, parlavano di una potenziale estensione dell’assistenza sanitaria, grazie alla convenzione con Assicassa, a circa 35.000 lavoratori, che andavano ad aggiungersi ai circa 100.000 dipendenti da aziende del settore già beneficiari di forme di copertura sanitaria integrativa. L’ultimo Rapporto sulla filiera delle telecomunicazioni in Italia (Asstel, 2021) sulla base di un’indagine su 26 aziende associate ad Asstel, pur non fornendo dati dettagliati certifica il ruolo residuale di Assicassa nel campo dell’assistenza sanitaria, in termini di numeri complessivi di aderenti. Secondo quanto esposto nella ricerca, se è vero infatti che la maggior parte delle imprese del campione utilizza gli strumenti previsti dal CCNL (quindi la convenzione con Assicassa), le imprese più grandi, che occupano complessivamente il maggior numero di dipendenti, ricorrono invece ad altre forme di assistenza (fondi/casse/altro) previste a livello aziendale.

3. Le prestazioni dei fondi di assistenza sanitaria

Una volta operata una disamina complessiva sui meccanismi di adesione ai fondi, pare opportuno concentrarsi sul tema delle prestazioni erogate dai fondi, che rappresenta da sempre un nodo centrale nel dibattito in materia di assistenza sanitaria integrativa. Appare evidente, infatti, che, nel momento in cui il legislatore ha posto le basi per la costruzione di un “secondo pilastro” sul piano sanitario, abbia posto particolare attenzione in merito all’ambito di operatività degli stessi fondi, in maniera tale da favorire lo sviluppo di uno strumento complementare e integrativo rispetto al Servizio sanitario nazionale. Una questione che si intreccia, inevitabilmente, con quella dell’individuazione dei livelli essenziali di assistenza (LEA), che rappresentano le prestazioni e i servizi che il Servizio sanitario nazionale è tenuto a garantire a tutti i cittadini, gratuitamente o dietro pagamento di un ticket, con le risorse pubbliche raccolte attraverso la fiscalità generale.

È proprio su questo punto, infatti, che si è concentrata negli anni la maggior parte degli interventi legislativi, nell’ottica di precisare quali prestazioni possono essere erogate dai fondi al fine di poter usufruire delle agevolazioni fiscali in materia. Si è così arrivati al d.m. 27 ottobre 2009 (c.d. decreto Sacconi) che opera la distinzione attuale tra i fondi sanitari integrativi del Servizio sanitario nazionale ai sensi dell’art. 9 del d.lgs. n. 502/1992 (denominati anche fondi DOC o fondi di tipo A) e gli enti casse o società di mutuo soccorso aventi esclusivamente fine assistenziale ai sensi dell’art. 51, comma 2, lett. *a*, del TUIR (denominati anche fondi non DOC o fondi di tipo B).

Mentre i primi sono soggetti a limiti maggiormente stringenti sul piano legale, dato che non possono offrire prestazioni destinate a sostituire quelle del Servizio sanitario nazionale e possono al massimo garantire il rimborso del ticket sanitario per la prestazione sanitaria erogata dal sistema pubblico, per i secondi è invece prevista la possibilità di offrire prestazioni anche sostitutive rispetto a quelle garantite dal Servizio sanitario nazionale, se previsto dal proprio regolamento.

Una maggiore libertà che ha spinto lo stesso legislatore a precisare che, al fine di usufruire delle agevolazioni fiscali sulla materia, gli enti casse o società di mutuo soccorso aventi esclusivamente fine assistenziale ai sensi dell'art. 51, comma 2, lett. *a*, del TUIR sono tenuti a dimostrare di aver destinato, ogni anno, almeno il 20% delle erogazioni complessivamente destinate ai propri assistiti (c.d. soglia delle risorse vincolate) a prestazioni non comprese nei LEA garantiti dal Servizio sanitario nazionale, quali quelle di assistenza odontoiatrica, assistenza socio-sanitaria rivolta a soggetti non autosufficienti e quelle finalizzate al recupero della salute di soggetti temporaneamente inabilitati da malattia o infortunio.

Allo stato attuale, trent'anni dopo l'emanazione del d.lgs. n. 502/1992, i dati mostrano che il primo modello, ossia quello maggiormente "rigido" fissato dall'art. 9 dello stesso decreto del 1992, non è stato valorizzato negli anni dagli attori in campo, contrariamente a quanto avvenuto con riferimento agli enti, casse o società di mutuo soccorso *ex art.* 51, comma 2, lett. *a*, del TUIR. Secondo gli ultimi dati comunicati dall'Anagrafe del Ministero della salute, dei 318 fondi attestati nel 2020, solamente 12 erano fondi di tipo A (pari al 4% del totale, per un numero complessivo di iscritti pari a 37.977), e ben 318 erano invece fondi di tipo B (96% del totale, per un numero complessivo di iscritti pari a 14.677.223), con un significativo incremento delle attestazioni di tali fondi negli ultimi otto anni, dato che nel 2013 ne risultavano registrati 276.

La netta prevalenza del secondo modello, meno vincolato a livello normativo dalla necessità di erogare esclusivamente prestazioni extra LEA, ha spinto l'Anagrafe dei fondi sanitari a porre una particolare attenzione verso il ruolo che tali fondi rivestono verso quei bisogni assistenziali, quali la *long term care* e l'odontoiatria, che nel nostro sistema non sono completamente coperti dal Servizio sanitario nazionale. È quindi partita un'indagine conoscitiva, con il coinvolgimento degli stessi fondi sanitari, che ha l'obiettivo specifico di indagare sui nomenclatori delle prestazioni LEA ed extra LEA approvati dagli organi deliberativi dei fondi, al fine di individuare le aree di maggiore

sovrapposizione tra le prestazioni e di orientare i fondi all'erogazione di prestazioni integrative di maggiore necessità, rispetto a quanto già garantito dal Servizio sanitario nazionale, in una logica di sistema tra pubblico e privato no profit. In attesa dei risultati complessivi dell'indagine, alcuni dati di interesse sono forniti dal sistema informativo Anagrafe dei fondi sanitari (Siaf-Nsis) e sono riportati nello stesso report del 2020.

In primo luogo, viene evidenziato come la percentuale del 20% delle risorse vincolate, da destinare a prestazioni non comprese nei LEA, sia stata ampiamente superata negli ultimi anni, attestandosi per il 2020 (anno fiscale 2019) al 33%. Dei quasi 3 miliardi impegnati dai fondi di tipologia B nell'anno fiscale 2019, oltre 925 milioni sono stati dedicati a prestazioni extra LEA.

Guardando più nello specifico alla tipologia di tali prestazioni integrative del Servizio sanitario nazionale, nel report viene evidenziata la netta prevalenza delle prestazioni di assistenza odontoiatrica, che impegnano oltre 633 milioni dei 925 milioni totali (68% del totale), rispetto alle prestazioni finalizzate al recupero della salute, che impegnano circa 138 milioni (15% del totale) e delle prestazioni socio-sanitarie, che impegnano circa 154 milioni (17% del totale). Se poi si passa ai fondi di tipologia A, che in linea con i vincoli posti a livello normativo hanno erogato esclusivamente prestazioni extra LEA, il gap tra le risorse destinate a prestazioni odontoiatriche e quelle erogate per prestazioni di altro tipo è ancora più ampio, dato che il 99% delle risorse è destinato alle prime.

3.1. Focus n. 1: le prestazioni per la non autosufficienza

A fronte di questo quadro generale, merita un focus particolare la questione delle prestazioni per la non autosufficienza. Come si è già sottolineato in fase introduttiva, si tratta di un tema tradizionalmente trascurato dai fondi di assistenza sanitaria integrativa, anche a causa di una serie di difficoltà, che sono state evidenziate dai principali studi sulla materia, tra le quali spiccano (Squeglia, 2014):

- la difficoltà di conciliare logiche sanitarie a ripartizione (prevalenti nel caso di prestazioni sanitarie acute) con logiche più previdenziali e a capitalizzazione (prevalenti nel caso della *long term care*);
- l'insicurezza relativa alle tutele pubbliche nell'ambito della non autosufficienza, che rende difficile costruire scenari economici solidi in questo campo;
- il fatto che i fondi sanitari contrattuali siano legati strettamente a schemi di appartenenza lavorativa (quindi temporanei), più che a logiche individuali, che contraddistinguono le prestazioni per la non autosufficienza;
- il funzionamento delle casse sanitarie aziendali e dei fondi sanitari contrattuali, volto a erogare misure per soggetti nel pieno della propria carriera lavorativa, che mal si concilia con i destinatari principali delle prestazioni per la non autosufficienza, ossia soggetti che hanno concluso le proprie attività lavorative.

Eppure, negli ultimi anni, guardando al panorama complessivo dei fondi selezionati, paiono emergere alcuni primi elementi di interesse anche in questo campo, guardando nello specifico diversi nomenclatori delle prestazioni.

In questi termini, si può affermare che le misure sulla *long term care* rappresentino uno dei principali fronti di novità dei piani sanitari offerti dai fondi. Particolarmente indicativo, in tal senso, è l'inserimento delle prestazioni per la non autosufficienza all'interno di programmi sperimentali, che sono stati rinnovati nel tempo dai diversi fondi. Validi esempi di queste prassi arrivano dal settore terziario: il fondo Aster, che fa capo al sistema di Confesercenti, ha introdotto a partire dal 1° gennaio 2019, in via sperimentale, la prestazione "Assistenza alla persona non autosufficiente" (si veda, nel dettaglio, l'apposta voce nella tabella 35), successivamente prorogata, con un aumento dei massimali annui, fino al 31 dicembre 2023.

Più ampio appare l'arco temporale di sperimentazione del pacchetto di misure per la non autosufficienza previste dall'altro grande fondo di tale macrosettore, ossia il fondo Est (sistema

Confcommercio), avviato il 1° gennaio 2014 e in vigore, allo stato attuale, fino al 31 dicembre 2022.

Di particolare interesse è poi quanto avvenuto nel settore tessile moda, nell'ambito dell'ultimo rinnovo nazionale, in cui le parti hanno stabilito, quale principale novità sul fronte del sistema di welfare contrattuale, l'attivazione a partire dal 1° gennaio 2023 di una assicurazione contro la non autosufficienza per i lavoratori, attraverso Sanimoda, rivolta a tutti i lavoratori per i quali è prevista in via generale l'iscrizione al fondo. Al fine di finanziare la nuova copertura *ad hoc* per i lavoratori è stato fissato un contributo di 2 euro mensili per addetto, a totale carico delle aziende, da versare per 12 mensilità.

Guardando ai destinatari delle coperture per la non autosufficienza, grande attenzione viene posta verso i requisiti che gli iscritti al fondo devono rispettare per poter essere dichiarati "non autosufficienti" e usufruire delle coperture previste dal fondo.

Punto di partenza necessario in tutti i casi è il fatto che la condizione di non autosufficienza sia intervenuta durante l'operatività del piano sanitario e risulti da una patologia, un infortunio o un intervento chirurgico. Una volta chiarito questo punto, numerosi piani sanitari vanno a definire i criteri per l'accertamento della non autosufficienza. Così fa ad esempio il fondo Fasa, nel momento in cui lo "stato di non autosufficienza" viene ricollegato all'«impossibilità fisica totale e permanente di poter effettuare da solo almeno uno dei quattro atti ordinari della vita», identificati nella capacità di soddisfare la propria igiene personale, nutrirsi, spostarsi ed indossare gli abiti, nonché alla necessità di usufruire, in modo costante, dell'assistenza di un terzo che compia i servizi a domicilio o di sorveglianza medica e di trattamenti di mantenimento prestati in regime di ricovero di lunga degenza. Allo stesso tempo viene definito come "non autosufficiente" l'iscritto che sia affetto da demenza senile invalidante o dalla malattia di Alzheimer e necessiti in modo costante di un soggiorno in ospedale psichiatrico o dell'assistenza a domicilio di un terzo. Nel caso del fondo Fasie, invece, è stabilito un sistema per il quale a ciascun grado di disabilità a cui

corrispondono difficoltà nello svolgere specifiche attività (farsi il bagno; vestirsi e svestirsi; igiene del corpo; mobilità; continenza; bere e mangiare) appartiene un punteggio e solo nel caso in cui si raggiunga la soglia dei 40 punti saranno garantite le prestazioni. Similari meccanismi a punti si ritrovano, ad esempio, anche nei fondi Faschim e FasG&P.

Centrale è poi la questione dei beneficiari delle prestazioni, anche al fine di comprendere quale possa essere, nella pratica, la portata complessiva delle misure. In questi termini, le tendenze paiono confermare quanto già evidenziato da alcune prime ricerche sulla materia (Nogler, 2020), ossia quella di una casistica in parte limitata, vista la mancata copertura da parte dei fondi dei periodi di non lavoro e quiescenza. In un sistema occupazionale come quello dei fondi sanitari contrattuali, infatti, le coperture per la non autosufficienza sono generalmente riservate ai lavoratori iscritti ai fondi ai sensi dell'applicazione da parte dell'azienda di un determinato contratto collettivo, nel momento in cui lo stesso lavoratore dipendente diventi non autosufficiente, e sono limitate nel tempo, a seconda dei diversi limiti di durata delle misure statuiti nei piani sanitari. Gli stessi fondi che aprono alla possibilità di adesione volontaria dei pensionati (quale ad esempio il fondo Fasie) non consentono a tali soggetti la possibilità di usufruire del pacchetto di prestazioni per la non autosufficienza, che invece è previsto per gli iscritti "contrattuali". Di particolare interesse, tuttavia, al fine di avere un quadro completo, sono le politiche di quei fondi sanitari che hanno esteso le misure rimborsuali previste nei pacchetti sulla non autosufficienza anche alle spese sostenute per i parenti degli iscritti. È il caso, ad esempio, del fondo Aster, che ha introdotto in via sperimentale, a partire dal 1° settembre 2020, il rimborso agli iscritti delle spese sostenute per l'assistenza e la cura del parente in linea retta di primo grado che necessiti di assistenza continua, comprendendo entro tale insieme i figli, il coniuge e i genitori del lavoratore.

Entrando infine nel merito dei nomenclatori sanitari dei vari fondi (cfr. tabella 35 per tutti gli aspetti di dettaglio dei singoli piani sanitari), si nota come le misure si caratterizzino essenzialmente per l'erogazione diretta di prestazioni socio-sanitarie

attraverso strutture convenzionate oppure, in alternativa, la previsione di rimborsi per le spese sostenute per sé o, in alcuni casi, anche per i propri familiari, al fine di usufruire di misure che vanno dai servizi fisioterapici all'assistenza domiciliare attraverso figure quali colf e badanti. Frequente è anche la previsione di rendite da corrisponderci agli iscritti entro determinati limiti di tempo. Variano, a seconda dei diversi contesti, i massimali entro i quali sono garantite le prestazioni.

Tabella 35 – Principali prestazioni per la non autosufficienza previste dai fondi sanitari contrattuali

Casse/Fondi di assistenza sanitaria	Prestazioni per la non autosufficienza	Limiti
Aster	<p>1) Rimborso, calcolato su una quota mensile di 400 euro a decorrere dalla data di ingresso nel programma di non autosufficienza, erogato dal fondo per le seguenti prestazioni socio-sanitarie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - terapeutiche, diagnostiche, e infermieristiche - fisioterapiche - presidi e ausili sanitari (acquistati e/o noleggiati) - consulenze, sedute e visite psicologiche, psicoterapiche, psichiatriche e neurologiche - assistenza diretta della persona non autosufficiente (badanti, personale di supporto ed assistenza, ricovero residenze sanitarie assistite) <p>2) Rimborso annuo agli iscritti delle spese per le stesse prestazioni socio-sanitarie (cfr. punto 1) sostenute per l'assistenza e la cura del parente in linea retta di 1° grado (figli, coniuge, genitori) in condizione di non autosufficienza che necessita di assistenza continua</p>	<p>1) Il rimborso viene garantito per un importo annuo massimo di 4.800 euro</p> <p>2) Il rimborso annuo viene garantito per un importo massimo di 1.500 euro</p>

<p>Enfea</p>	<p>1) Erogazione in forma diretta da strutture convenzionate/rimborso delle spese per prestazioni domiciliari in casi di impossibilità alla deambulazione autonoma 2) Liquidazione delle spese sanitarie e/o erogazione di servizi di assistenza per invalidità permanente causata da infortunio sul lavoro/ictus/sclerosi multipla/postumi di gravi interventi chirurgici invalidanti</p>	<p>1) Limite di spesa mensile di 500 euro per un massimo di 6 mesi 2) Limite di spesa triennale per il complesso delle prestazioni corrispondente a 10.000 euro a persona</p>
<p>Est</p>	<p>Quota <i>una tantum</i> a disposizione dei lavoratori iscritti per il rimborso delle seguenti prestazioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> - prestazioni sanitarie di tipo diagnostico/terapeutico e infermieristico, domiciliari e/o ambulatoriali - prestazioni di fisioterapia - presidi e ausili sanitari - presidi finalizzati al supporto per deficit motori - consulenza psicologica - personale di supporto per le normali attività quotidiane (colf/badanti) 	<p>Il plafond di spesa messo a disposizione degli iscritti per la quota <i>una tantum</i> è di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 6.000 euro per invalidità con grado compreso tra 80% e 90% - 8.000 euro per invalidità con grado compreso tra 91% e 100%
<p>Fasa</p>	<p>Prestazioni a carico del fondo/con tariffe agevolate:</p> <ul style="list-style-type: none"> - assistenza fornita da infermiere/OSS/assistente familiare - badante - trattamenti fisioterapici e rieducativi - visite specialistiche - accertamenti diagnostici - trasporto in ambulanza - prestazioni erogate in regime di ricovero <p>Nel caso in cui l'assicurato sia "assistito" presso una RSA e pertanto non possa usufruire delle prestazioni previste, rimborso della retta mensile nel limite di spesa previsto</p>	<p>In caso di stato di non autosufficienza consolidata/permanente, limite di spesa mensile garantito di 1.000 euro per la durata massima di 3 anni. In caso di non autosufficienza temporanea, limite di spesa mensile garantito di 1.000 euro per la durata massima di 6 mesi</p>
<p>Faschim</p>	<p>Rendita mensile corrisposta dalla data di riconoscimento della non autosufficienza</p>	<p>Rendita mensile (posticipata temporanea) del valore di 250 euro per i primi 24 mesi dalla data</p>

	<p>Al termine del periodo di copertura o prima, qualora l'assistito cessi di essere iscritto al fondo, viene liquidato un capitale in unica soluzione</p> <p>Il capitale corrisponde al valore attuale della rendita per la durata residua sino al 60° mese dalla data di riconoscimento della non autosufficienza</p>	<p>di riconoscimento della non autosufficienza</p>
Fasi	<p>1) Per i dirigenti iscritti/i componenti del suo nucleo familiare/i dirigenti di età compresa tra i 18 e i 75 anni, in servizio al 1° gennaio 2021, che abbiano acquisito lo stato di quiescenza successivamente a tale data, erogazione di una rendita vitalizia anticipata, rivalutabile, con rata annuale frazionabile mensilmente pari a 7.200 euro</p> <p>2) Erogazione di un indennizzo forfettario di euro 800,00 per ciascun mese di assistenza, nel caso in cui l'iscritto risulti non autosufficiente in seguito ad infortunio o malattia</p>	<p>1) La rendita vitalizia è di carattere personale e non è trasmissibile agli eredi. Sono inoltre esclusi tutti gli iscritti che percepiscono l'assegno ordinario di invalidità o pensione di inabilità o abbiano già presentato domanda di invalidità agli enti preposti</p> <p>2) L'indennizzo sarà erogabile per un massimo di 270 giorni per evento per anno e per assistito</p>
Fasie	<p>In seguito a esito positivo dell'accertamento dello stato di non autosufficienza dell'assistito, erogazione di un contributo forfettario a titolo di rendita</p>	<p>Per i lavoratori a cui si applicano i CCNL energia e petrolio/gas e acqua:</p> <ul style="list-style-type: none"> - contributo forfettario posticipato mensile di 500 euro, per un massimo di 5 anni <p>Per i lavoratori a cui si applicano i CCNL vetro e lampade e attività minerarie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - contributo forfettario di 1.000 euro annui per un massimo, rispettivamente, di 3 e 2 anni
FasG&P	<p>Prestazioni a carico del fondo/con tariffe agevolate:</p> <ul style="list-style-type: none"> - assistenza fornita da infermiere/OSS/assistente familiare/badante 	<p>Limite di spesa mensile garantito di 300 euro per la durata massima di 12 mesi</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - trattamenti fisioterapici e rieducativi - visite specialistiche - accertamenti diagnostici - trasporto in ambulanza - prestazioni erogate in regime di ricovero <p>Nel caso in cui l'assicurato sia "assistito" presso una RSA e pertanto non possa usufruire delle prestazioni previste, rimborso della retta mensile nel limite di spesa previsto</p>	
Salute Sempre	<p>1) Erogazione diretta di prestazioni di assistenza, anche domiciliare, per mezzo di strutture e/o personale sanitario convenzionato</p> <p>2) Tariffe agevolate per badanti e per altre necessità informative/assistenziali domiciliari</p>	<p>1) L'erogazione dei servizi sarà garantita per un valore corrispondente alla somma garantita mensilmente all'iscritto, che è correlata al valore aggiornato dell'assegno di accompagnamento Inps. Tale somma corrisponde attualmente a massimo 6.396 euro annuali, corrispondenti a massimo 492 euro mensili per 13 mensilità</p> <p>2) Il costo delle prestazioni rimane a carico dell'iscritto</p>
San.Arti (dip.)	<p>1) Erogazione/rimborso dei servizi di assistenza domiciliare in caso di non autosufficienza che comporta l'impossibilità di deambulazione autonoma</p> <p>2) Rimborso delle spese per prestazioni sanitarie e/o servizi di assistenza (es. badanti, infermieri) in caso di grave inabilità determinata da invalidità permanente da infortunio sul lavoro o da gravi malattie</p> <p>3) Rimborso delle spese per l'assistenza e la cura del figlio minorenne che necessita di assistenza continua non essendo in grado di compiere gli atti quotidiani della vita ai sensi della</p>	<p>1) Massimale di 500 euro al mese per un massimo di 12 mesi <i>una tantum</i>. Sono esclusi i casi di non deambulazione dovuti a determinati eventi (es. trapianto di cuore, ictus ecc.)</p> <p>2) Massimale di 7.000 euro <i>una tantum</i></p> <p>3) Massimale di 2.400 euro l'anno per non autosufficienza con connotazione di gravità</p>

	<p>l. n. 104/1992 (non autosufficienza con connotazione di gravità)</p> <p>4) Rimborso del 50% delle spese sostenute per l'assistenza e la cura del figlio minorenni che presenta una minorazione fisica, psichica o sensoriale ai sensi della l. n. 104/1992, art. 3, comma 1, a partire dal compimento del 3° anno di età fino al 18° anno di età (non autosufficienza senza connotazione di gravità)</p>	<p>4) Massimale di 600 euro l'anno per non autosufficienza senza connotazione di gravità</p>
<p>San.Arti (titolari, soci e collaboratori)</p>	<p>1) Rimborso delle spese per prestazioni sanitarie e/o servizi di assistenza (es. badanti, infermieri) in caso di grave inabilità determinata da invalidità permanente da infortunio sul lavoro o da gravi malattie</p> <p>2) Rimborso delle spese per l'assistenza e la cura del figlio minorenni che necessita di assistenza continua non essendo in grado di compiere gli atti quotidiani della vita ai sensi della l. n. 104/1992 (non autosufficienza con connotazione di gravità)</p> <p>3) Rimborso del 50% delle spese sostenute per l'assistenza e la cura del figlio minorenni che presenta una minorazione fisica, psichica o sensoriale ai sensi della l. n. 104/1992, art. 3, comma 1, a partire dal compimento del 3° anno di età fino al 18° anno di età (non autosufficienza senza connotazione di gravità)</p>	<p>1) Massimale di 10.000 euro <i>una tantum</i></p> <p>2) Massimale di 2.400 euro l'anno per non autosufficienza con connotazione di gravità</p> <p>3) Massimale di 600 euro l'anno per non autosufficienza senza connotazione di gravità</p>

Fonte: elaborazione ADAPT

3.2. Focus n. 2: le prestazioni dei fondi sanitari contrattuali durante la pandemia

Un secondo fronte di prestazioni che merita particolare attenzione, in particolare al fine di valutare la capacità di risposta degli stessi fondi a fronte di circostanze inedite e non programabili con anticipo, riguarda le specifiche iniziative adottate di

fronte alla situazione emergenziale legata alla diffusione del Covid-19.

Tutti i fondi e le casse oggetto della presente indagine, infatti, nel corso del 2020 hanno saputo integrare nei propri piani sanitari accanto alle classiche prestazioni offerte, tutele *ad hoc* legate all'emergenza sanitaria.

Queste hanno riguardato generalmente un'indennità specifica per i lavoratori per ogni notte di ricovero a seguito di positività al virus, con importo e durata della garanzia variabili a seconda dei fondi. Per i lavoratori dell'industria metalmeccanica e per quelli dell'industria della moda, ad esempio, i fondi Mètasalute e Sanimoda hanno previsto un'indennità per ricovero di 30 euro al giorno per un periodo massimo di 30 giorni, mentre per numerosi fondi – tra cui si possono citare i principali fondi di riferimento del settore del terziario, distribuzione e servizi e i fondi San.Arti, Fasa, Salute Sempre e Sanilog – l'indennità sale a 40 euro per ogni notte di ricovero e il periodo massimo a 50 giorni. Cifre più alte sono state previste per i lavoratori del settore gomma-plastica coperti dal fondo FasG&P (indennità di 50 euro, a partire dal sesto giorno di ricovero per un periodo non superiore a 30 giorni) e per i quadri del turismo, del terziario, distribuzione e servizi e dei settori affini, per i quali il fondo QuAS ha introdotto una diaria di 78 euro per un massimo di 57 giorni in caso di ricovero presso strutture pubbliche, con esclusione dei primi 7 giorni. Inoltre, il fondo Faschim differenzia il trattamento giornaliero in caso di ordinario ricovero ospedaliero a seguito della positività (40 euro fino a un massimo di 50 pernottamenti) o di ricovero in terapia intensiva (60 euro fino a un massimo di 50 pernottamenti).

Molti fondi hanno poi introdotto una tutela specifica per i lavoratori in caso di isolamento domiciliare, a seguito di positività da Covid-19. Per il fondo Sanimoda e per San.Arti l'indennità è di 30 euro al giorno fino a un massimo di 14 giorni, mentre per Faschim, Est, Fasa, Salute Sempre e Sanilog il valore sale a 40 euro per un massimo di 14 giorni. Peculiare è invece il caso di Fasiil, il fondo di assistenza sanitaria per i lavoratori dei servizi tessili medici e affini (promosso dal CCNL lavanderie industriali)

che ha previsto l'erogazione di un'indennità *una tantum* di 350 euro a seguito della quarantena obbligatoria imposta al lavoratore, e quello del fondo Altea, che ha stabilito una diaria giornaliera dello stesso importo (40 euro) sia per i ricoveri che per l'isolamento domiciliare dovuti al contagio da Coronavirus.

Il riconoscimento di un'indennità *una tantum* è stato invece previsto da molti fondi per il periodo successivo alle dimissioni dall'ospedale, a seguito del ricovero, con requisiti più o meno stringenti. I fondi Sanilog e Sanimoda hanno riconosciuto ai loro iscritti un'indennità complessiva post-ricovero (rispettivamente di 1.000 e 1.500 euro) esclusivamente nel caso in cui sia stato necessario il ricorso alla terapia intensiva, mentre altri fondi hanno differenziato l'importo tra ricovero in terapia intensiva e sub-intensiva. È il caso per esempio dei fondi Fashim e Fasiil, che hanno assegnato ai lavoratori un'indennità forfettaria ridotta in caso di ricovero in terapia sub-intensiva (rispettivamente di 500 e 1.000 euro) e un'indennità forfettaria piena di 2.000 euro in caso di ricovero in terapia intensiva. Nel settore metalmeccanico, si sono aggiunte inoltre misure *ad hoc* per gli eredi in caso di decesso causa Covid del lavoratore assicurato: il fondo Mètasalute ha previsto infatti, oltre alle ordinarie indennità forfettarie (rispettivamente di 500 e 1.000 euro, a seconda del tipo di ricovero), l'erogazione di 1.000 euro *una tantum* agli eredi in caso di decesso intervenuto prima delle dimissioni, a titolo di contributo per le spese funerarie. Lo stesso vale per il fondo di assistenza sanitaria delle cooperative del settore (Cassa Dircoop), che ha stabilito, in caso di decesso del lavoratore, la trasmissibilità agli eredi delle indennità post-ricovero (500 euro).

Alcuni fondi, infine, hanno previsto misure rimborsuali a supporto di una piena ripresa psico-fisica dei lavoratori. In questi termini, si può leggere la scelta del fondo Est, che ha introdotto un contributo per visite pneumologiche e cicli di fisioterapia toracica per una piena riabilitazione respiratoria per gli iscritti affetti da polmonite interstiziale conseguente a infezione da Covid-19.

4. Conclusioni e prospettive future

Alla luce di quanto osservato nelle pagine precedenti, può essere utile svolgere qualche considerazione finale sullo stato attuale e le prospettive future dei fondi sanitari istituiti e promossi dalla contrattazione collettiva in Italia.

In primo luogo, appare ormai consolidato il processo di accentramento delle risorse verso i grandi fondi nazionali settoriali e intersettoriali. Si tratta, in questi termini, del risultato di quella “seconda fase” di sviluppo dell’assistenza sanitaria, iniziata sul finire degli anni Novanta, nell’ambito della quale le tante esperienze aziendali e di gruppo presenti fino a quel momento (Cazzola, 1997), sono state affiancate e gradualmente assorbite dai fondi di categoria. Decisivi, sotto questo aspetto, sono stati non solo i nuovi incentivi introdotti negli anni dal legislatore, ma anche il forte investimento delle parti sociali nell’ambito delle negoziazioni nazionali, in cui il tema dell’assistenza sanitaria integrativa ha spesso rivestito un ruolo centrale.

Una scelta di questo tipo si spiega principalmente con la necessità di garantire una copertura sempre più ampia sul piano dei destinatari, forte di quel ruolo stabilizzatore e maggiormente “universalistico” (Comandè, 2017) che la contrattazione nazionale può giocare, anche in merito alle misure di welfare, nell’ampio tessuto di piccole e piccolissime imprese presenti nel territorio italiano.

Un obiettivo raggiunto, se si guarda alle stime riportate ogni anno sui tassi di adesione alle diverse forme di assistenza sanitaria, che vedono ai primi posti in termini di iscritti i principali fondi di categoria, che possono ora contare su strutture ampie e con dimensioni patrimoniali sufficienti per garantire un ampio raggio di tutele sanitarie ai lavoratori.

Tuttavia, se si prova a guardare al di là dei dati formali che ci sono consegnati dai principali report sulla materia, è stato da più parti evidenziato come tali processi di accentramento siano stati accompagnati da complessità amministrative e gestionali legate alle strutture maggiormente “burocratizzate” dei fondi nazionali, che hanno portato a notevoli difficoltà sia sul fronte

dei lavoratori che su quello delle imprese. Guardando ai primi, si è osservata (Neri, 2012) in molti casi una certa “diffidenza” nel passaggio dalle precedenti forme autonome aziendali di assistenza sanitaria – nell’ambito delle quali, spesso, gli stessi lavoratori venivano coinvolti direttamente nei processi di governo e amministrazione – verso le nuove soluzioni centralizzate, meno prossime alle esigenze delle singole realtà aziendali e con trattamenti standardizzati, in alcuni casi peggiorativi rispetto alle misure precedenti. Criticità che si riversano anche sul fronte delle imprese, come dimostra ad esempio il caso dell’edilizia artigiana in Veneto (Nogler, 2020) in cui nel giro di pochi anni si è passati dalle coperture sanitarie delle casse edili a quelle del fondo regionale intercategoriale Sani.in.Veneto, per poi centralizzare a livello nazionale le prestazioni con il fondo Sanedil. Un processo per nulla pacifico, come testimoniato dal contenzioso giurisprudenziale per stabilire quale livello (nazionale o regionale) dovesse prevalere, e che ha portato a notevoli complessità burocratiche, che evidenziano bene le difficoltà concrete legate alla messa a terra delle scelte negoziali operate a livello nazionale.

Guardando poi alle prestazioni garantite dai fondi, si nota una sempre più ampia capacità di copertura degli stessi, sia nell’ambito delle aree sanitarie già presidiate dal Sistema sanitario nazionale (nell’ottica di coprire oneri a carico dell’utente all’interno del sistema stesso), che delle aree “esterne” a quei livelli essenziali di assistenza (LEA) che il Servizio sanitario nazionale deve fornire gratuitamente ai cittadini. È in questo secondo ambito che si muovono con particolare attenzione le indagini e le attività del Ministero della salute, con l’obiettivo di orientare maggiormente i fondi sanitari a erogare le prestazioni integrative, rispetto alla sanità pubblica, di maggiore necessità. Ed è sempre in questo campo che si è mossa la presente indagine, nel momento in cui si sono analizzate le prime misure, spesso sperimentali, introdotte dai fondi sanitari per la non autosufficienza. Tentativi fino a questo momento isolati e senza una precisa logica di sistema, che aiuterebbe a creare un reale raccordo tra il sistema pubblico e quello dei fondi sanitari sul tema.

In questi termini, pare quindi necessario l'esercizio di un maggiore ruolo di indirizzo da parte dell'attore pubblico, che faccia chiarezza nel disorganico quadro di regole attualmente presente, sviluppi un vero ruolo di monitoraggio e vigilanza sulle prestazioni e sappia orientare maggiormente le agevolazioni fiscali, finora indifferenziate, verso quelle prestazioni realmente integrative del Servizio sanitario nazionale. Parallelamente, spetta agli attori sociali continuare il processo di valorizzazione del secondo pilastro sanitario, attraverso politiche contrattuali che siano attente ai nuovi bisogni dei lavoratori dei diversi settori e consapevoli del ruolo che possono giocare in tal senso i fondi sanitari contrattuali. Si tratta di processi complessi ma cruciali per un ordinato sviluppo delle politiche di assistenza sanitaria integrativa dei prossimi anni, che necessiteranno di un ultimo elemento essenziale: un dialogo costante tra tutti gli attori in campo, per poter affrontare le criticità attuali ma anche per valorizzare in maniera condivisa le grandi potenzialità legate alla combinazione tra strumenti pubblici e privati nel campo del welfare.

Parte III
ALLEGATI TECNICI E ANALITICI

(A)
**IL QUADRO NORMATIVO
DI RIFERIMENTO**

Le prestazioni (per lo più in natura, ma anche in denaro, quando trattasi di rimborsi) che possono essere erogate al lavoratore dal datore di lavoro nell'ambito del rapporto di lavoro dipendente in essere e che non siano parte della retribuzione monetaria pattuita dal contratto individuale e dai contratti collettivi di lavoro trovano il loro riferimento normativo in alcune disposizioni del Testo unico delle imposte sui redditi (TUIR, d.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917), in particolare nell'art. 51, commi 2, 3 e 4. Tali commi individuano una serie di categorie di prestazioni che, se erogate al lavoratore dal datore di lavoro alle condizioni ivi stabilite, godono di agevolazioni fiscali, prevenendo l'esclusione parziale o totale dalla formazione del reddito da lavoro dipendente. Accanto a tali disposizioni, l'art. 95 del TUIR stabilisce i termini della deducibilità dal reddito d'impresa delle prestazioni erogate in denaro o in natura ai dipendenti.

1. Il trattamento fiscale e contributivo per i lavoratori

Nei box che seguono per ogni tipologia di prestazione sono sinteticamente indicate le condizioni di esclusione dal reddito e il relativo regime fiscale e contributivo.

Assistenza sanitaria integrativa

(art. 51, comma 2, lett. *a*, e art. 10, comma 1, lett. *e-ter*, TUIR)

- *prestazioni*: contributi di assistenza sanitaria versati dal datore di lavoro o dal lavoratore ad enti o casse aventi unicamente finalità assistenziale
- *destinatari*: generalità o categorie di dipendenti
- *beneficiari*: lavoratori
- *regime fiscale*: esclusione dal reddito entro il tetto massimo di 3.615,20 euro/anno. Esclusione totale se versati, per scelta del lavoratore, in sostituzione, di tutto o parte, del premio di risultato
- *regime contributivo*: contributo di solidarietà del 10% a carico dell'azienda; per i lavoratori, esclusione dall'imponibile contributivo dei versamenti a carico del datore, non di quelli a carico del lavoratore
- *condizioni e specifiche*: contributi versati in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale. Escluso il beneficio fiscale in caso di versamento per atto unilaterale volontario

Somministrazione di vitto

(art. 51, comma 2, lett. *c*, TUIR)

- *prestazioni*: mense aziendali organizzate direttamente dal datore di lavoro o gestite per suo conto da terzi, servizio sostitutivo di mensa (buono pasto), indennità sostitutiva del servizio mensa
- *destinatari*: generalità o categorie di dipendenti
- *beneficiari*: lavoratori
- *regime fiscale e contributivo*: esclusione da base imponibile del servizio di mensa; in caso di servizio sostitutivo di mensa (buono pasto): esclusione fino a 4 euro/giorno (se cartaceo) o 8,00 euro/giorno (se digitale); per l'indennità sostitutiva, esclusione fino a euro 5,29/giorno

Servizi di trasporto collettivo

(art. 51, comma 2, lett. *d*, TUIR)

- *prestazioni*: trasporto collettivo per il raggiungimento del posto di lavoro
- *destinatari*: generalità o categorie di dipendenti
- *beneficiari*: lavoratori
- *regime fiscale e contributivo*: esclusione da base imponibile
- *condizioni e specifiche*: servizi erogati direttamente dal datore di lavoro (mezzi di proprietà o noleggiati) o forniti da terzi (compresi esercenti pubblici) sulla base di convenzioni o accordi

Abbonamenti al trasporto pubblico

(art. 51, comma 2, lett. *d-bis*, TUIR)

- *prestazioni*: abbonamento al trasporto pubblico locale, regionale e interregionale
- *destinatari*: generalità o categorie di dipendenti
- *beneficiari*: lavoratori e familiari fiscalmente a carico (lett. *d-bis*)
- *regime fiscale e contributivo*: esclusione da base imponibile
- *condizioni e specifiche*: acquisto diretto da parte del datore o rimborso, anche parziale, delle spese sostenute dal lavoratore. Erogazione volontaria o in conformità a contratto, accordo o regolamento aziendale

Opere e servizi per finalità sociali

(art. 51, comma 2, lett. *f*, TUIR)

- *prestazioni*: opere o servizi con finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale, assistenza sanitaria, culto
- *destinatari*: generalità o categorie di dipendenti
- *beneficiari*: lavoratori e familiari anche se non fiscalmente a carico
- *regime fiscale e contributivo*: esclusione da base imponibile
- *condizioni e specifiche*: erogazione diretta da parte del datore o fornitori terzi convenzionati con pagamento diretto del datore di lavoro al fornitore del servizio oppure attraverso documento di legittimazione nominativo riportante valore nominale (c.d. voucher), con diritto ad una sola presta-

zione, opera o servizio per l'intero valore, senza possibilità di integrazione a carico del lavoratore. Non è ammessa l'erogazione sostitutiva in denaro

Somme, servizi e prestazioni di educazione e istruzione

(art. 51, comma 2, lett. *f-bis*, TUIR)

- *prestazioni*: servizi di educazione e istruzione, anche in età prescolare; servizi integrativi, di mensa e di trasporto connessi all'educazione e istruzione; ludoteche e centri estivi invernali; borse di studio; dispositivi per la DAD (quali pc, laptop e tablet)
- *destinatari*: generalità o categorie di dipendenti
- *beneficiari*: familiari anche se non fiscalmente a carico
- *regime fiscale e contributivo*: esclusione da base imponibile
- *condizioni e specifiche*: erogazione diretta da parte del datore o fornitori terzi convenzionati con pagamento diretto del datore di lavoro al fornitore del servizio oppure attraverso documento di legittimazione nominativo riportante valore nominale (c.d. voucher), con diritto ad una sola prestazione, opera o servizio per l'intero valore, senza possibilità di integrazione a carico del lavoratore; ammesso il rimborso monetario di spese sostenute dal lavoratore, dietro presentazione di idonea documentazione, per l'intero valore del servizio

Somme, servizi e prestazioni per l'assistenza a familiari anziani e/o non autosufficienti

(art. 51, comma 2, lett. *f-ter*, TUIR)

- *prestazioni*: servizi di assistenza ai familiari anziani e/o non autosufficienti
- *destinatari*: generalità o categorie di dipendenti
- *beneficiari*: familiari anziani; familiari non autosufficienti (non autonomia nello svolgimento di attività quotidiane ovvero necessità di sorveglianza continua)
- *regime fiscale e contributivo*: esclusione da base imponibile
- *condizioni e specifiche*: erogazione diretta da parte del datore o fornitori terzi convenzionati con pagamento diretto del datore di lavoro al fornitore del servizio oppure attraverso

documento di legittimazione nominativo riportante valore nominale (c.d. voucher), con diritto ad una sola prestazione, opera o servizio per l'intero valore, senza possibilità di integrazione a carico del lavoratore; ammesso il rimborso monetario di spese sostenute dal lavoratore, dietro presentazione di idonea documentazione, per l'intero valore del servizio. È richiesta certificazione medica

Contributi e premi per rischio di non autosufficienza o gravi patologie

(art. 51, comma 2, *f-quater*, TUIR)

- *prestazioni*: versamento di contributi e premi, anche a forme assicurative, aventi ad oggetto il rischio di non autosufficienza o gravi patologie; sono inclusi i premi relativi a polizze stipulate a copertura del rischio Covid-19 (circ. Agenzia delle Entrate n. 11/E del 6 maggio 2020)
- *destinatari*: generalità o categorie di dipendenti
- *beneficiari*: lavoratori
- *regime fiscale e contributivo*: esclusione da base imponibile; contributo di solidarietà del 10% a carico dell'azienda in caso di versamento a fondi e casse
- *condizioni e specifiche*: contributi versati in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale

Azioni

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

- *prestazioni*: offerta di azioni
- *destinatari*: generalità dei dipendenti
- *beneficiari*: lavoratori
- *regime fiscale e contributivo*: esclusione da base imponibile entro l'importo di 2.065,83 euro/anno. Esclusione totale se ottenute, per scelta del lavoratore, in sostituzione di tutto o parte del premio di risultato
- *condizioni e specifiche*: offerta alla generalità di dipendenti di azioni della società emittitrice a condizione che non siano riacquistate dalla società emittente o dal datore di lavoro o comunque cedute prima che siano trascorsi almeno tre

anni dalla percezione, altrimenti l'importo è assoggettato a tassazione al momento del mancato rispetto della condizione

Previdenza complementare

(art. 51, comma 2, lett. b, TUIR e d.lgs. n. 252/2005)

- *prestazioni*: contribuzione a carico del datore di lavoro o del lavoratore alle forme di previdenza complementare
- *destinatari*: anche singoli dipendenti
- *beneficiari*: lavoratori
- *regime fiscale*: esclusione da base imponibile entro l'importo di 5.164,57 euro/anno. Esclusione totale se contributi versati, per scelta del lavoratore, in sostituzione di tutto o parte del premio di risultato
- *regime contributivo*: contributo di solidarietà del 10% a carico dell'azienda; per i lavoratori, esclusione dall'imponibile contributivo dei versamenti a carico del datore, non di quelli a carico del lavoratore
- *condizioni e specifiche*: contribuzione al fondo di previdenza complementare sia su base volontaria sia sulla base di adempimento di specifico obbligo di natura contrattuale

Beni e servizi in natura

(art. 51, comma 3, TUIR)

- *prestazioni*: beni in natura, prodotti dell'azienda, stenna natalizia, buoni acquisto (quali buoni spesa, buoni carburante, buoni per e-commerce), servizi non rientranti delle altre disposizioni del TUIR, somme erogate e rimborsi spese per utenze domestiche (per il 2022)
- *destinatari*: anche singoli dipendenti
- *beneficiari*: lavoratori
- *regime fiscale e contributivo*: esclusione da base imponibile fino a 258,23 euro/anno (per le annualità 2020 e 2021 tale soglia è stata innalzata a 516,46 euro/anno e a 600 euro/anno per il 2022); se l'importo eccede, l'intera somma è soggetta a contribuzione e tassazione

- *condizioni e specifiche*: beni ceduti e servizi prestati dall'azienda; documento di legittimazione nominativo riportante valore nominale (c.d. voucher), da impiegarsi anche per una pluralità di beni o servizi
- *novità per l'anno 2022*:
 - innalzamento soglia esenzione a 600 euro (*decreto Aiuti-bis*, d.l. 115/2022, art. 12 convertito con l.n. 142/2022);
 - possibilità per i datori di lavoro di ricomprendere tra le misure del c. 3 le somme erogate o rimborsate ai lavoratori per il pagamento delle utenze domestiche del servizio idrico integrato, dell'energia elettrica e del gas naturale (*ivi*, d.l. 115/2022);
 - esclusione dalla soglia del c. 3 dei buoni benzina (o titoli analoghi) ceduti dall'azienda ai lavoratori dipendenti del settore privato per un valore massimo annuo di 200 euro (*c.d. decreto Ucraina*, d.l. 21/2022, art. 2 convertito con l.n. 51/2022; circ. n. 27/E del 2022)

Beni in uso promiscuo

(art. 51, comma 3, TUIR)

- *prestazioni*: concessione di beni come cellulare, tablet, computer portatili in uso promiscuo
- *destinatari*: singoli dipendenti
- *beneficiari*: lavoratori
- *regime fiscale e contributivo*: imponibile è il costo (determinato in base al valore normale) sostenuto dal datore di lavoro (addebito del gestore) per l'uso privato. Il valore è computato per stabilire il limite esente di 258,23 euro di cui all'art. 51, comma 3 (per le annualità 2020 e 2021 tale soglia era stata innalzata a 516,46 euro/anno, nel 2022 innalzamento della soglia esenzione a 600 euro/anno)
- *condizioni e specifiche*: tramite criteri oggettivi il benefit può essere fiscalmente valorizzato per la sola parte riferibile all'uso privato scorporando dal suo valore normale, l'utilizzo nell'interesse del datore di lavoro (Risoluzione n. 74/E del 2017)

Auto in uso promiscuo

(art. 51, comma 4, lett. a, TUIR)

- *prestazioni*: concessione di auto in uso promiscuo
- *destinatari*: singoli dipendenti
- *beneficiari*: lavoratori
- *regime fiscale e contributivo lavoratore*:
 - per veicoli concessi in uso promiscuo immatricolati e assegnati entro il 30 giugno 2020, l'imponibile forfetario è calcolato nel 30% del costo chilometrico da tabelle ACI con riferimento a 15 mila km (l.n. 160/2019, art. 1, c. 633);
 - per veicoli concessi in uso promiscuo immatricolati entro il 30 giugno 2020 e assegnati dopo il 1° luglio, la disciplina fiscale segue i principi generali che regolano la determinazione del reddito di lavoro dipendente per cui tramite criteri oggettivi il benefit dovrà essere fiscalmente valorizzato per la sola parte riferibile all'uso privato del veicolo scorporando dal suo valore normale, l'utilizzo nell'interesse del datore di lavoro (Risoluzione n. 74/E del 2017 e Risoluzione 46/E del 2020)
 - per veicoli concessi in uso promiscuo immatricolati e assegnati a partire dal 1° luglio 2020. L'imponibile forfetario è calcolato nel 30% del costo chilometrico da tabelle ACI con riferimento a 15 mila km in base alla soglia di emissioni di anidride carbonica: fino a 60 g/km 25%; da 60 a 160 g/km 30%; da 160 a 190 g/km 50% a partire dal 2021; oltre 190 g/km 60% (percentuali vigenti dal 1° gennaio 2021, si veda l.n. 160/2019, art. 1, c. 632).

Il regime è uguale sia per i dipendenti che per gli amministratori. Imponibile forfetario ragguagliato sul numero di giorni per cui il veicolo è assegnato al dipendente a prescindere dall'effettivo utilizzo (circ. Min. Finanze n. 326 del 23 dicembre 1997). Se il dipendente corrisponde delle somme (versamento o trattenuta) nello stesso periodo d'imposta, per la possibilità di utilizzare il veicolo in modo promiscuo che il datore di lavoro gli ha concesso, tali somme devono essere sottratte dal valore del veicolo stabilito presuntivamente dal legislatore. Il valore è computato per stabilire il limite esente di 258,23 euro di cui

all'art. 51, comma 3 (per le annualità 2020 e 2021 tale soglia è stata innalzata a 516,46 euro/anno e a 600 euro/anno per il 2022). Il regime è uguale sia per i dipendenti che per gli amministratori

- *regime fiscale e contributivo datore di lavoro*: per auto concesse ai dipendenti: deducibilità delle spese del 70%, comprese le spese per costo di acquisizione del veicolo (acquisto, *leasing*, noleggio) e le spese di impiego (carburante, assicurazione ecc.); per auto concesse agli amministratori si deduce il 100% delle spese relative all'autoveicolo fino al valore imponibile forfettario (calcolato secondo art. 51, comma 4, lett. A) che concorre a formare il reddito dell'amministratore (art. 95, comma 5, TUIR) + il 20% delle spese eccedenti il benefit per le auto aziendali (art. 164, comma 1, lett. B, TUIR)
- *regime IVA*: detraibile al 40% se non vi è nessun riaddebito sul dipendente; detraibile al 100% per le autovetture assegnate dietro pagamento di un corrispettivo inferiore al valore normale (il corrispettivo pagato dal dipendente però concorre alla formazione del reddito di impresa e la differenza tra l'IVA sul valore normale e l'IVA sul corrispettivo risulta indeducibile ai sensi dell'art. 99 TUIR)

Prestiti a tasso agevolato

(art. 51, comma 4, lett. B, TUIR)

- *prestazioni*: concessione, direttamente da parte del datore di lavoro o tramite un istituto bancario, di prestiti a tasso agevolato, rimborso o pagamento degli interessi passivi sul mutuo o su un prestito (AE, Risoluzione n. 46/2020)
- *destinatari*: singoli dipendenti
- *beneficiari*: lavoratori
- *regime fiscale e contributivo*: imponibile il 50% della differenza tra interessi pari al tasso ufficiale di sconto o vigente al termine di ciascun anno e interessi calcolati al tasso applicato sugli stessi prestiti. Il valore è computato per stabilire il limite esente di 258,23 euro di cui all'art. 51, comma 3 (per le annualità 2020 e 2021 tale soglia è stata innalzata a 516,46 euro/anno e a 600 euro/anno per il 2022)

- *condizioni e specifiche*: Il regime non si applica a prestiti di durata inferiore a 12 mesi rivolti a dipendenti in cassa integrazione o interessati da un contratto di solidarietà previsti da accordi aziendali, a dipendenti vittime dell'usura o beneficiari delle erogazioni di ristoro per i danni conseguenti a rifiuto opposto a richieste estorsive. Per il rimborso degli interessi passivi sul mutuo concorrerà alla formazione del reddito di lavoro dipendente, il 50% dell'ammontare risultante dalla differenza tra gli interessi calcolati al tasso ufficiale di sconto vigente al 31 dicembre di ciascun anno e gli interessi rimasti a carico del dipendente (circ. Agenzia delle Entrate n. 5/E del 29 marzo 2018 e Risoluzione 46/E del 2010)

Concessione alloggio

(art. 51, comma 4, lett. c, TUIR)

- *prestazioni*: concessione di fabbricati in locazione, uso, comodato
- *destinatari*: singoli dipendenti
- *regime fiscale e contributivo*: imponibile differenza tra la rendita catastale (aumentata delle spese inerenti al fabbricato: per es. utenze a carico del datore di lavoro) e quanto versato dal dipendente o quanto trattenuto in capo al dipendente. Il valore è computato per stabilire il limite esente di 258,23 euro di cui all'art. 51, comma 3 (per le annualità 2020 e 2021 tale soglia è stata innalzata a 516,46 euro/anno e a 600 euro/anno per il 2022)
- *condizioni e specifiche*: in caso di più utilizzatori si opera una ripartizione del valore dell'immobile in parti uguali o in relazione alle parti di fabbricato a ciascuno assegnate (se queste sono differenziate) anche nell'ipotesi in cui al dipendente vengano concesse in locazione, uso o comodato una o più stanze in una unità immobiliare; per i fabbricati concessi in connessione all'obbligo di dimorare nell'alloggio stesso, ad esempio quello concesso al portiere di uno stabile o al custode di una azienda, dopo aver determinato l'importo che dovrebbe concorrere a formare il reddito di lavoro dipendente con le modalità già precisate, si deve assumere soltanto il 30% di detto importo (tale previsione

di favore non riguarda le ipotesi in cui al dipendente è fatto soltanto obbligo di dimorare in una certa località)

2. La welfarizzazione del premio di risultato

L'art. 1, comma 182, della l. 28 dicembre 2015, n. 208, prevede la possibilità per il lavoratore di esercitare l'opzione – laddove prevista da apposite clausole contrattuali – di conversione di tutto o parte del premio di risultato maturato in misure di welfare (c.d. welfarizzazione del premio di risultato). In tal caso, sono previste delle deroghe nell'applicazione delle disposizioni di esclusione dal reddito, consentendo l'esclusione totale, senza massimali (per es. per i contributi versati all'assistenza sanitaria o alla previdenza complementare).

Il presupposto per tale conversione è la maturazione del premio di risultato, che deve rispettare i criteri e le condizioni previsti dalla relativa normativa, riassunta nel box che segue.

Welfarizzazione del premio di risultato

- **Riferimenti normativi**
 - art. 1, commi 182-190, l. 28 dicembre 2015, n. 208
 - d.i. 25 marzo 2016
- **Definizione di “premio di risultato”**
 - somme di ammontare variabile la cui corresponsione sia legata ad incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione
- **Condizioni**
 - previsione di criteri di verifica degli incrementi degli indici di cui sopra in accordi collettivi aziendali o territoriali *ex art. 51, d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81*
 - gli indici possono consistere in: aumento produzione o risparmio di fattori produttivi ovvero miglioramento qualità di prodotti e processi, anche attraverso la riorganizzazione dell'orario di lavoro o l'introduzione del lavoro agile

- verifica del raggiungimento dell'incremento rispetto ad un "periodo congruo" di riferimento da definirsi nel medesimo accordo
 - deposito degli accordi entro 30 giorni dalla stipula, solo in via telematica sul sito ClicLavoro unitamente a dichiarazione di conformità secondo il modello allegato allo stesso decreto interministeriale
- **Limiti**
 - reddito del lavoratore non superiore ad euro 80.000,00 nell'anno precedente
 - importo massimo detassabile: euro 3.000,00.

3. Il trattamento fiscale e contributivo per le aziende

Con riferimento alle prestazioni elencate, per i datori di lavoro è prevista una deducibilità totale o parziale dal reddito di impresa delle spese sostenute per l'erogazione di dette prestazioni.

Deducibilità dei costi

(artt. 95 e 100, comma 1, TUIR)

- in caso di erogazione di beni e servizi in conformità a disposizioni di contratto, accordo o regolamento che configuri l'adempimento di un obbligo negoziale: deducibilità piena dei relativi costi da parte del datore di lavoro
- in caso di erogazione volontaria di beni e servizi da parte del datore di lavoro: deducibilità dei costi nel limite del cinque per mille dell'ammontare delle spese per prestazioni di lavoro dipendente risultante dalla dichiarazione dei redditi (art. 100)

Con riferimento agli aspetti contributivi, il vantaggio dell'impresa è rappresentato dal fatto che l'esclusione dalla formazione del reddito di lavoro dipendente delle prestazioni di welfare erogate ai lavoratori esclude non solo il versamento dei contributi a carico lavoratore, ma anche quelli a carico dell'azienda.

Resta comunque dovuto il c.d. “contributo di solidarietà” (pari al 10%) a carico del datore di lavoro da versare in caso di destinazione di somme a fondi di previdenza complementare (art. 16, d.lgs. n. 252/2005) e a casse, fondi, gestioni previste da contratti collettivi o da accordi o da regolamenti aziendali, al fine di erogare prestazioni integrative previdenziali o assistenziali (art. 12, comma 4, lett. *f*, l. n. 153/1969).

4. La prassi normativa

L’Agenzia delle Entrate ha emanato alcune circolari con l’obiettivo di fornire chiarimenti interpretativi per la applicazione delle disposizioni sopra richiamate.

Chiarimenti interpretativi della Agenzia delle Entrate

- circ. n. 28/E del 15 giugno 2016
- circ. n. 5/E del 29 marzo 2018
- circ. n. 11/E del 6 maggio 2020
- circ. n. 27/E del 6 maggio 2022

Inoltre, per comprendere l’orientamento dell’Agenzia delle Entrate nell’interpretazione e applicazione delle disposizioni in materia fiscale rilevanti nell’ambito del welfare aziendale a casi concreti, risultano utili ulteriori atti di prassi amministrativa, quali risposte ad interpello e risoluzioni.

Principali risposte a interpello e risoluzioni della Agenzia delle Entrate

- interpello n. 954-1417/2016 – Direzione regionale della Lombardia
- interpello n. 904-791/2017 – Direzione regionale della Lombardia
- risposta n. 10/2019
- risposta n. 205/2019
- risposta n. 212/2019
- risoluzione n. 55/E/2020

- risoluzione n. 37/E/2021
- risposta n. 329/2022

Per un ulteriore approfondimento sull'evoluzione del quadro normativo e sulla vigente disciplina fiscale e contributiva delle prestazioni di welfare erogate in azienda si rimanda a E. MAS-SAGLI, S. SPATTINI, M. TIRABOSCHI, *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, ADAPT University Press, 2018.

(B)
**IL WELFARE NEI PRINCIPALI SISTEMI DI
RELAZIONI INDUSTRIALI**

In questa sezione si riportano le risultanze di maggior rilievo delle analisi sulle politiche di welfare aziendale nei principali sistemi di relazioni industriali di alcuni settori portate avanti nelle quattro precedenti edizioni del presente Rapporto, alle quali si rinvia per ulteriori approfondimenti.

1. *Le ricerche*

A partire dal *Primo rapporto su Il welfare aziendale e occupazionale in Italia* pubblicato nel 2018, un tratto caratterizzante delle diverse edizioni è stato rappresentato dai vari approfondimenti volti ad indagare le politiche contrattuali adottate dalle parti sociali in diversi settori in materia di welfare aziendale. Un'operazione in linea con l'obiettivo, espresso già nella prima edizione, di adottare un'adeguata metodologia nell'analisi del ricco materiale contrattuale attualmente presente nel nostro Paese, attraverso una lettura secondo il metodo e la prospettiva dei diversi sistemi di relazioni industriali che ricollegli il singolo contratto aziendale alle dinamiche più generali del contratto nazionale di riferimento e ponga particolare attenzione sulle logiche verticali di sviluppo delle soluzioni contrattuali (con riferimento al raccordo tra i diversi livelli della contrattazione e all'integrazione con enti e fondi bilaterali di settore), nonché su quelle orizzontali (in termini di coordinamento con le istituzioni, enti e fondi dei territori in cui si sviluppano le soluzioni).

Negli anni sono stati quindi selezionati, a tal fine, tre settori-chiave del sistema economico italiano, afferenti al mondo dell'industria. Nel primo e nel secondo Rapporto si è partiti da

un settore centrale nell'ambito della manifattura, ossia quello metalmeccanico, in cui il contratto nazionale ha spesso giocato un ruolo-guida nell'individuazione di soluzioni innovative, anche nel campo del welfare, cercando allo stesso tempo di favorire uno sviluppo virtuoso della contrattazione aziendale sulla materia. La ricerca è poi proseguita nel terzo Rapporto con il primo fronte di comparazione, rappresentato dal settore chimico-farmaceutico, il quale, come dimostrano le principali ricerche sulla materia, risulta insieme a quello metalmeccanico tra quelli con la più ampia diffusione di misure di welfare aziendale al suo interno. Infine, nel quarto Rapporto, pubblicato nel 2021, si è concentrata l'attenzione sul settore alimentare, in considerazione del suo sviluppato sistema di relazioni industriali, sia a livello nazionale che a livello aziendale, nonché del ruolo-chiave giocato dalle aziende del settore nel corso dell'emergenza sanitaria.

2. La contrattazione nazionale

Sul piano nazionale, nell'ambito del primo approfondimento, aggiornato nella seconda edizione e profondamente revisionato nella quarta edizione alla luce dell'importante tornata di rinnovi contrattuali del 2021, sono stati in primo luogo presi a riferimento i sei CCNL siglati dalle federazioni di categoria di Cgil, Cisl e Uil afferenti all'industria metalmeccanica e dell'installazione di impianti, nonché alle realtà cooperative, della piccola e media impresa e dell'artigianato del settore, a cui si aggiunge il contratto collettivo (di primo livello) specifico di lavoro del gruppo Fiat. Per quanto riguarda il settore chimico-farmaceutico, il terzo Rapporto ha invece considerato il solo CCNL sottoscritto da Federchimica e Farindustria con le federazioni di categoria di Cgil, Cisl e Uil, mentre con riferimento al settore alimentare sono stati individuati, al fine di identificare i CCNL più diffusi, i cinque contratti nazionali che, secondo i dati indicati da Inps e Cnel, si applicano nel macrosettore Cnel E (alimentaristi-agroindustriale) a più di 15.000 lavoratori.

Al di là dell'ampio ed eterogeneo campione di CCNL, in tutti e tre i settori si osserva, a livello nazionale, la generale valorizza-

zione dei fondi bilaterali che si occupano dello sviluppo dei diversi “pilastri” del sistema di welfare contrattuale nazionale. Logiche di sistema che sono ben spiegate dal caso del settore chimico-farmaceutico, in cui un intero capitolo del contratto è dedicato alle misure volte a sostenere il sistema di welfare settoriale denominato Welfarchim, i cui elementi fondanti sono rappresentati dal fondo pensione negoziale Fonchim, dal fondo di assistenza sanitaria contrattuale Faschim, nonché dall’organismo bilaterale chimico per la formazione (OBCF), dal sistema istituzionale in materia di sicurezza e salute sul luogo di lavoro e tutela dell’ambiente e, da ultimo, dal neoistituito fondo di solidarietà bilaterale TRIS (tutele, riqualificazione, innovazione, sostegno). Anche se si guarda agli altri due settori, negli ultimi anni le politiche contrattuali hanno portato al graduale accentramento delle soluzioni, in materia di previdenza e assistenza sanitaria, verso i fondi nazionali di categoria, con un ruolo leader dei due principali fondi di previdenza complementare (Cometa per il settore metalmeccanico, Alifond per il settore alimentare) e di assistenza sanitaria (Mètasalute per il settore metalmeccanico, Fasa per il settore alimentare).

Se sul piano della previdenza complementare la strategia negoziale delle parti a livello nazionale per promuovere le adesioni mantiene una linea comune tra i diversi settori, con la previsione di un contributo datoriale che si affianca (pur con valori percentuali differenti a seconda dei CCNL) al contributo di adesione del lavoratore, nell’ambito dell’assistenza sanitaria si notano differenze più ampie tra i diversi sistemi di relazioni industriali. Mentre nel settore chimico-farmaceutico, la “volontarietà” dell’adesione al fondo di settore Faschim rimane un tratto caratterizzante delle politiche di assistenza sanitaria, nel settore metalmeccanico i principali contratti individuano meccanismi di adesione obbligatoria, con contribuzione a totale carico dei datori di lavoro verso i fondi nazionali, ritenuti dalle parti più adeguati, rispetto ai fondi aziendali e di gruppo, per gestire la sempre più ampia gamma di prestazioni richieste dai lavoratori. A metà tra i due sistemi si colloca la soluzione del CCNL leader del settore alimentare (CCNL Unionfood e altre associazioni), che nell’ambito dell’ultimo rinnovo ha introdotto un meccanismo di compartecipazione dei lavoratori al finanziamento del

fondo (di importo notevolmente minore rispetto alla quota aziendale) che nel caso in cui non venga rispettato comporta la cessazione automatica dell'iscrizione del lavoratore.

Nel caso dei metalmeccanici, inoltre, non può essere trascurata la grande novità del CCNL Federmeccanica del 2016, confermata (e potenziata) nell'ambito dei principali rinnovi di settore del 2021, relativa ai c.d. *flexible benefits*, che consistono nella quota di credito welfare che le aziende che applicano i contratti nazionali in questione sono tenute a erogare ai propri dipendenti. Una soluzione "apripista" sulla materia, come dimostra il seguito avuto in altri settori merceologici, volta ad incentivare la diffusione del welfare aziendale anche nei contesti aziendali di dimensioni minori attraverso una previsione nazionale, che punta a sfruttare le agevolazioni fiscali previste dall'art. 51 del TUIR sulla materia e prevede un coinvolgimento dei provider di welfare aziendale nell'implementazione delle piattaforme di servizi a disposizione delle aziende.

Infine, un accenno finale va riservato alle politiche nazionali sulla formazione. Anche in questo ambito, a fronte di un obiettivo comune (l'ampliamento dell'accesso a percorsi di formazione continua da parte dei dipendenti delle aziende) le strategie negoziali appaiono diverse. Se nel settore metalmeccanico viene previsto, a livello nazionale, un diritto soggettivo alla formazione per tutti i lavoratori, il CCNL Federchimica introduce alcune specifiche misure finalizzate a garantire percorsi di formazione continua. In questo senso, appare di particolare rilievo la possibilità, prevista dal contratto nazionale, di utilizzare 1,5 giornate (aumentate a 2,5 nell'ambito del rinnovo del 2022) di riposi per la partecipazione a progetti formativi collettivi, concordati a livello aziendale e/o territoriale, o individuali, nell'ambito di uno strutturato patto formativo, nonché l'introduzione della figura del delegato alla formazione, nelle imprese con più di 50 dipendenti, che è incaricato di seguire la tematica della formazione continua e la definizione dei piani condivisi di formazione. Quanto al settore alimentare, invece, le disposizioni della contrattazione nazionale si caratterizzano principalmente per la previsione di un monte ore specifico da dedicare alla formazione, il cui ammontare varia a seconda dei sistemi di

riferimento, nonché per l'introduzione di specifici meccanismi di monitoraggio e certificazione delle competenze acquisite.

3. Il ruolo della contrattazione di secondo livello

Venendo alle misure di welfare negoziate a livello decentrato, la contrattazione aziendale, in tutti e tre i casi, costituisce una sede normativa importante non solo per la definizione dei trattamenti integrativi rispetto alle previsioni del contratto nazionale, ma anche e soprattutto per la implementazione, modulazione e adattamento degli istituti contrattuali e bilaterali definiti a livello nazionale alle specifiche esigenze dei lavoratori e delle aziende.

Guardando ai 117 contratti aziendali analizzati nel settore chimico-farmaceutico, spiccano in questi termini le numerose misure aziendali riguardanti l'assistenza sanitaria e la previdenza complementare, che si sviluppano principalmente nel solco dei servizi e delle prestazioni offerte dai fondi contrattuali nazionali, declinandone le modalità di fruizione, ampliando la gamma dei servizi offerti oppure, nella maggior parte dei casi, integrando la contribuzione aziendale ai fondi stessi. Aspetti ben evidenziati anche nell'approfondimento sul settore alimentare (basato su 60 contratti aziendali sottoscritti tra il 2016 e il 2020), anche se in tal caso è stata evidenziata, nel campo dell'assistenza sanitaria integrativa, una situazione maggiormente variegata, caratterizzata anche dalla presenza di fondi aziendali che operano in via integrativa o sostitutiva rispetto ai fondi nazionali, nonché dall'introduzione, in diversi contesti aziendali, di servizi *ad hoc* sul piano sanitario. Quanto al settore metalmeccanico, invece, nel secondo Rapporto viene evidenziato come nel 2017, ossia all'indomani del rinnovo del CCNL del novembre 2016, vi sia stato un notevole aumento delle previsioni aziendali in materia di assistenza sanitaria integrativa, al fine di garantire il graduale passaggio dei lavoratori alle coperture del fondo contrattuale di settore *Mètasalute*, in linea con le scelte delle parti sociali a livello nazionale.

Un secondo aspetto sul quale può essere opportuno operare qualche primo confronto riguarda la questione dei c.d. *flexible*

benefits. Come si è già anticipato, nel settore metalmeccanico tali strumenti hanno rappresentato la principale novità sul piano delle misure di welfare del rinnovo del 2016 e questo aspetto ha comportato una notevole attività della contrattazione aziendale sul punto, con numerosi accordi di secondo livello volti ad aggiungere, rispetto alle quote già stabilite dal CCNL, ulteriori importi destinati alla generalità dei lavoratori o a specifiche categorie (quali ad esempio i lavoratori turnisti o con familiari a carico, ma anche assegnazioni *una tantum* alle lavoratrici madri e lavoratori padri alla nascita del figlio, oppure alla nascita di un nipote, ecc.) oppure ancora come erogazione incentivante per la totalità dei dipendenti al raggiungimento di certi risultati aziendali. A queste disposizioni si aggiunge poi, in moltissime intese, la possibilità di vedersi riconosciuto sotto forma di *flexible benefits*, tutto o parte del premio di risultato. Diverso è invece il caso degli altri due settori, in cui manca una previsione in materia a livello nazionale. Tale aspetto, tuttavia, non scoraggia il ruolo della contrattazione decentrata nel prevedere specifici conti welfare per i lavoratori: da questo punto di vista, una spinta molto forte all'introduzione di questi strumenti deriva dalla scelta delle parti di consentire (e in alcuni casi favorire con alcuni specifici incentivi), in quasi tutti i contesti aziendali, la conversione dei premi di risultato in beni e servizi di welfare. Nel settore chimico-farmaceutico, inoltre, un grande impulso allo sviluppo di soluzioni di questo tipo è arrivato a seguito dell'abolizione del premio presenza ad opera del CCNL, dato che numerosi accordi hanno previsto di destinare le relative risorse, quando non ricomprese all'interno del premio di partecipazione, proprio al potenziamento della quota di *flexible benefits*.

Un importante intervento della contrattazione aziendale nei diversi settori riguarda poi aree tradizionali di presidio aziendale della materia, quali il sostegno alla formazione e all'istruzione per lavoratori e figli. Per quanto riguarda la formazione, nel settore chimico-farmaceutico si segnala in particolare il coinvolgimento diretto dei rappresentanti dei lavoratori, per il tramite delle RSU o dei già menzionati delegati alla formazione, nella definizione delle esigenze formative, l'implementazione dei percorsi formativi e la verifica del raggiungimento degli obiettivi. Si tratta di un aspetto che viene valorizzato anche in

numerosi casi del settore alimentare (seppur in assenza della specifica figura del delegato alla formazione) attraverso il coinvolgimento delle RSU nelle varie fasi di sviluppo dei piani formativi, nonché la costituzione di gruppi di lavoro e commissioni tecniche bilaterali *ad hoc*. Maggiormente ancorate al livello nazionale appaiono le soluzioni del settore metalmeccanico (in crescita, dal 16% del 2016 fino al 38% del 2019), alla luce della previsione specifica da parte del CCNL di un “diritto alla formazione continua” per tutti i lavoratori in forza a tempo indeterminato, nonché dei conseguenti sforzi degli attori del settore per la sua effettiva applicazione (tra cui la guida operativa di Federmeccanica diffusa nel 2018 e i nuovi strumenti introdotti dal CCNL Federmeccanica del 2021).

L’ambito in cui la contrattazione aziendale sviluppa maggiormente il suo potenziale, tuttavia, riguarda le soluzioni di flessibilità organizzativa, finalizzate principalmente a garantire una maggiore conciliazione tra vita privata e professionale dei lavoratori. Al di là dei dati sulla diffusione di tali misure, che attestano le soluzioni per la conciliazione e la flessibilità organizzativa al primo posto tra i temi affrontati dalla contrattazione di secondo livello in tutti e tre i settori (sono infatti presenti, rispettivamente, nel 52% degli accordi del settore metalmeccanico, nel 71% del settore chimico-farmaceutico e nel 72% del settore alimentare), occorre prestare particolare attenzione all’ampio ventaglio di misure che sono ricomprese entro tale campo. Queste vanno dalle classiche previsioni su permessi e congedi a soluzioni più articolate rivolte a specifiche categorie di lavoratori – come dimostra ad esempio l’attenzione nel settore chimico-farmaceutico verso la gestione delle disabilità nei luoghi di lavoro e la tutela delle persone affette da malattie croniche – fino ad arrivare alle misure di carattere maggiormente innovativo, come l’istituzione e l’utilizzo della banca ore solidale, le forme di flessibilità oraria e il lavoro agile.

Il fine principale delle previsioni migliorative in materia di congedi e permessi consiste, in tutti i casi, nel sostegno alla genitorialità: da questo punto di vista si segnala la crescita negli ultimi anni delle disposizioni migliorative della disciplina nazio-

nale sui congedi parentali, sia sul piano di una maggiore flessibilità nelle possibili modalità di utilizzo degli stessi sia di un'estensione dei termini di utilizzo. Nello specifico, poi, grande attenzione viene prestata dalle parti in merito al congedo di paternità, anche nell'ottica di un impegno concreto per favorire le pari opportunità, nonché sui permessi retribuiti per l'assistenza ai figli malati.

Sempre al fine di favorire una maggiore conciliazione tra esigenze lavorative ed esigenze personali dei lavoratori e in linea con quanto stabilito dall'art. 24 del d.lgs. n. 151/2015 e dalle linee guida sul punto presenti in tutti e tre i CCNL, risultano sempre più diffuse nei tre settori le banche ore solidali, che consentono ai lavoratori di cedere riposi e ferie a colleghi con particolari necessità di assistenza e cura nei confronti dei propri familiari. L'ultima evoluzione di tale istituto, come dimostrano i casi presentati nel quarto Rapporto con riferimento ai settori metalmeccanico e alimentare, ha permesso la cessione di ore ai lavoratori che, nel corso delle fasi più acute dell'emergenza sanitaria legata alla diffusione del virus Covid-19, fossero impossibilitati in via temporanea a prestare la propria attività, al fine di limitare il ricorso agli ammortizzatori sociali e garantire una piena copertura sul piano economico.

Infine, occorre rilevare come, con la sempre più ampia evoluzione delle modalità organizzative del lavoro negli ultimi anni, siano cresciute le disposizioni aziendali che introducono forme sempre più strutturate di lavoro agile, nonché gli accordi che stabiliscono l'ampliamento delle fasce di ingresso e uscita dal lavoro.

4. Prime conclusioni

Alla luce delle analisi operate negli anni, dai diversi approfondimenti settoriali emergono alcune prime evidenze, che ci comunicano le direzioni comuni di sviluppo delle soluzioni di welfare aziendale e contrattuale, ma anche la presenza, su alcuni specifici aspetti, di diversi "modelli" settoriali.

Da una parte, infatti, appare evidente come in tutti e tre i sistemi di relazioni industriali la contrattazione nazionale intenda assumere un ruolo-guida sulle questioni relative alla previdenza e all'assistenza sanitaria integrativa, nonché alla formazione, promuovendo in tutti i casi un articolato sistema bilaterale per la gestione e la promozione di tali misure, lasciando invece un ampio spazio di manovra alla contrattazione aziendale sui temi della flessibilità oraria e organizzativa, con soluzioni di prossimità che spesso anticipano (come evidenziato nel caso del settore alimentare) le novità dei rinnovi nazionali sulla materia. Si tratta di elementi che evidenziano bene un ruolo sempre più forte del welfare aziendale nel far fronte alle esigenze differenti, e in notevole evoluzione, dei lavoratori operanti in diversi settori. Una crescita delle misure resa possibile dalle modifiche normative introdotte negli ultimi anni sulla materia, ma non solo: quello che si osserva, in tutti i casi, è l'ampia capacità di risposta, da parte di tali misure, alle complesse sfide legate alle trasformazioni in atto nei vari contesti produttivi, che spinge gli attori sociali a introdurre innovative politiche di welfare contrattuale e aziendale ai diversi livelli di negoziazione.

Dall'altra parte, tuttavia, si nota come, tra un sistema e l'altro, appaia differente la "dimensione" del welfare in azienda. Si tratta di un aspetto ben evidenziato nell'ambito dell'approfondimento sul settore chimico-farmaceutico, nel momento in cui si prova a delineare il "modello" di tale settore, mettendolo a confronto con quello dei metalmeccanici. Mentre nel secondo caso prevale infatti una dimensione "individualistica" del welfare, identificata in particolare nella previsione nella contrattazione nazionale di una misura, quale quella degli importi dei *flexible benefits* (spesso intesi come e goduti nella forma dei buoni acquisto), di carattere non necessariamente sociale, diverso appare l'approccio di fondo del CCNL chimico-farmaceutico. In tal caso, infatti, sembra prevalere una dimensione "collettiva", dove il CCNL inserisce il welfare aziendale nell'ambito più ampio della responsabilità sociale d'impresa, definita come «l'impegno di tutti i soggetti coinvolti nell'impresa, ciascuno in relazione al proprio ruolo, ad integrare i temi sociali, etici ed ambientali nelle proprie attività e nei rapporti interni ed esterni, operando responsabilmente, con la consapevolezza dei propri

diritti e doveri», con l'obiettivo di orientare l'azione delle parti sociali a livello aziendale, non limitandosi ad indicare le materie oggetto di negoziazione, ma anche proponendo precise linee guida per il loro sviluppo qualitativo. La prevalenza della dimensione "collettiva" si evince anche nel settore alimentare, con un ruolo già molto ampio della contrattazione nazionale nell'ambito delle misure di welfare annoverabili nella responsabilità sociale d'impresa, rafforzato da una contrattazione aziendale capace di porre l'accento, in particolare, sulle misure indirizzate alla flessibilità organizzativa e al perseguimento della formazione continua all'interno delle imprese.

(C)
**LA DIFFUSIONE DEL WELFARE
OCCUPAZIONALE IN ITALIA
AL 30 OTTOBRE 2022:
UNA QUANTIFICAZIONE DEL FENOMENO**

Nell'ultimo decennio, con la diffusione delle misure di welfare nei contesti aziendali, si sono moltiplicate anche le **ricerche** che si sono occupate di **studiare e quantificare il fenomeno**. Il welfare aziendale e occupazionale, a causa della sua stessa natura, risulta però difficilmente inquadrabile entro schemi predefiniti, con la conseguenza che tali indagini quantitative – svolte su un campione tendenzialmente limitato – prendono in considerazione aspetti, spesso, diversi tra loro, giungendo a risultati di difficile comparazione. Infatti, ogni ricerca compie le rilevazioni, analizza e restituisce i dati, sulla base della particolare classificazione adottata nell'ambito di quella specifica indagine. Le analisi si concentrano prevalentemente sulle **ragioni dell'adozione di piani di welfare**, sulla scelta delle misure da parte di lavoratori e aziende e, infine, sulle relative fonti di finanziamento e sul valore medio messo a disposizione dei dipendenti.

Rispetto al primo profilo, si possono distinguere essenzialmente **due diversi approcci**: il primo guarda al **welfare come leva organizzativa per la gestione del personale**, rimandando a motivazioni legate all'incremento della performance, alla soddisfazione dei lavoratori, al miglioramento del clima aziendale e all'attrazione di nuovi talenti; il secondo, prettamente economico, esprime la volontà di introdurre tali misure per il **contenimento del costo del lavoro e per l'utilizzo dei benefici fiscali**. Con riferimento alla misurazione dei risultati, occorre segnalare come si stiano affinando sistemi di misurazione, che

non si basano solamente sulle percezioni dell'azienda, ma anche su elementi osservabili e misurabili.

Con riguardo alle **preferenze di lavoratori e aziende**, si distinguono le indagini redatte in funzione di questionari o manifestazioni di interessi, dalle ricerche che analizzano le scelte grazie alle informazioni fornite dai provider del welfare. I dati, alquanto eterogenei, chiariscono come vi siano variabili (quali l'età, il sesso e l'ammontare messo a disposizione) che influenzano le scelte dei lavoratori, e altri fattori (quali la dimensione, il CCNL applicato e la presenza di contrattazione aziendale e di premi di risultato) che incidono sulle preferenze delle imprese.

Infine, rispetto alle **fonti di finanziamento** delle misure di welfare, si osserva come esse incidano sulla tipologia di servizio erogato, creando una distinzione tra le prestazioni frutto di contrattazione nazionale e quelle contenute in accordi aziendali. Ancora una volta, età, contratto collettivo applicato e dimensione aziendale sono le variabili che influenzano l'ammontare del valore di welfare messo a disposizione dei singoli lavoratori.

In estrema sintesi, dalle indagini emerge chiaramente che **la dimensione aziendale è soltanto uno degli elementi che influenza la diffusione (qualitativa e quantitativa) del welfare**, allorché assumono rilevanza anche il **settore** di appartenenza dell'impresa e la **zona geografica** in cui questa opera.

1. La diffusione del welfare privato

Una prima indagine 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, da cui emerge che **il 95,2% delle (sole) 318 aziende di grandi dimensioni coinvolte offre almeno un intervento di welfare**, mentre circa il 37% offre almeno quattro diverse tipologie di prestazioni. A **risultati opposti**, è giunta la ricerca AA.VV., *Il welfare aziendale contrattuale in Italia*, Cergas, 2014, che mostra come, su un campione altrettanto esiguo (di 300 aziende di grandi dimensioni), solo il 14% presenti almeno

un'attività di welfare, mentre il restante 86% non pare interessato al fenomeno. A parere degli Autori, questi dati presentano, però, «due sfaccettature interpretative differenti»: se è vero che, in alcuni casi, le imprese decidono di non offrire welfare, in altre situazioni, sono la **mancaza di comunicazione e trasparenza** a non permetterne la reale percezione, in quanto «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, 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 Einaudi, 2015, pp. 63-65, svela che, tra le 103 imprese intervistate (di dimensioni, settori di provenienza e origine territoriale diversa), **il 72,8% ha introdotto un programma di welfare aziendale**. Tuttavia, la **percentuale varia a seconda della dimensione dell'azienda**: nelle imprese con più di 500 lavoratori, il welfare è diffuso nel 90% dei casi, mentre in quelle che occupano meno di 100 dipendenti è previsto nel 65% dei casi. Molto utile alla comprensione della diffusione di queste iniziative è poi AA.VV., *Rapporto Welfare 2015*, OD&M Consulting, 2015, che, coinvolgendo 112 direttori del personale e più di 300 lavoratori, evidenzia come la metà delle aziende analizzate ha affermato di aver attuato un piano di welfare: si passa dal 69,2% nelle grandi imprese, al 60% nelle medie, per arrivare al 21% nelle imprese di piccola dimensione. Altresì, dalla ricerca si evince che il 30% delle piccole imprese e il 40% delle medie ha intenzione di attuare un piano di welfare nei prossimi due anni.

Tali indagini consentono di mettere in evidenza come **la dimensione delle imprese influenzi la diffusione del welfare aziendale**. Sul punto, L. PESENTI (a cura di), *Il futuro del welfare dopo la Legge di Stabilità 2016*, Università Cattolica-AIDP-Welfare Company, 2016, pp. 3 ss., chiarisce 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. Una conferma in tal senso è, però, fornita da F. RAZETTI, V. SANTONI, *Il mercato del welfare aziendale*.

L'intermediazione e il ruolo dei provider, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Nuove alleanze per un welfare che cambia. Quarto rapporto sul secondo welfare in Italia*, Giappichelli, 2019, pp. 131 ss., nella cui indagine emerge che, nonostante il 43% delle aziende servite dai sedici provider intervistati abbia meno di 50 dipendenti, se si considera che queste costituiscono il 98,27% delle imprese italiane, ne risulta che solamente lo 0,13% di questo target di imprese ha introdotto misure di welfare; diversamente, le aziende con più di 250 addetti rappresentano circa il 29,14% del totale delle imprese italiane rientranti in questa fascia. In questi termini, si conferma **«la centralità della dimensione d'impresa nella diffusione del welfare aziendale, anche quando l'accesso ad esso è mediato da un soggetto facilitatore quale un operatore specializzato»**.

La dimensione aziendale è, quindi, uno dei fattori determinanti per lo sviluppo dei piani di welfare, anche se AA.VV., *Lo stato del welfare aziendale in Italia*, Ricerca Doxa-Edenred, 2016, pp. 25 ss., pur osservando che il fenomeno è diffuso nell'89% delle aziende (con un picco del 93% nelle aziende di grandi dimensioni), sostengono 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». A conclusioni simili giunge L. PESENTI (a cura di), *Il mercato dei provider in Italia*, Altis, 2019, pp. 19 ss., ove afferma che, tra le aziende servite dai provider erogatori di servizi di welfare oggetto di osservazione, il 51% ha più di 100 dipendenti, il 16,9% tra 50 e 99 e (addirittura) il 32,1% è composto da imprese di piccole dimensioni. **Tuttavia, occorre considerare il peculiare tessuto industriale italiano**: se i provider intercettano quasi l'80% delle imprese medio-grandi, le piccole imprese intercettate corrispondono solamente allo 0,14% di tutte le imprese di pari dimensioni presenti in Italia, potendosi concludere che si tratti di **«un mercato prevalentemente presente nelle imprese di medio-grandi dimensioni»**. In termini simili, AA.VV., *Osservatorio welfare*, Easy Welfare, 2019 suggerisce che a **«tutt'oggi l'adozione di misure di welfare aziendale tramite *flexible benefit* sia una strada percorsa principalmente da medie e grandi imprese»**.

D. MARINI, *Il welfare aziendale come valore – Gli orientamenti dei lavoratori e delle imprese*, Community Media Research-Federmeccanica, 2017, pp. 8 ss. afferma che in poco più della metà delle imprese italiane (54,2%) è presente almeno una iniziativa di welfare. La ricerca evidenzia, inoltre, che sono **«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)»**. Questa ricerca, oltre confermare la rilevanza della variabile dimensionale, pone l’accento anche su una altra dimensione, ossia il settore di appartenenza.

L’analisi della **diffusione del welfare partendo dalla contrattazione collettiva** è stata promossa da ISTAT, *Rapporto annuale 2015 – La situazione del Paese*, 2015, pp. 172 ss., ove emerge che il fenomeno interessa il 38% dei contratti integrativi, con un picco del 57% per le aziende con oltre 500 dipendenti. La stessa tendenza, con percentuali similari, è confermata da G. LABARTINO, F. MAZZOLARI, G. MORLEO, *Indagine Confindustria sul lavoro del 2018*, Centro Studi Confindustria, 2019, n. 14, p. 3, in cui risulta altresì che **«l’opzione [di conversione del premio di risultato in welfare, n.d.r.] è più diffusa al crescere della dimensione aziendale: è prevista dal 27,0% dei contratti in imprese fino a 15 dipendenti, dal 29,7% in quelle con 16-99 addetti e da quasi la metà (48,1%) in quelle con 100 addetti e più»**. Tali percentuali si presentano in costante crescita nel triennio 2017-2019 in tutte le classi dimensionali e i settori considerati dall’indagine, sia rispetto alla presenza dei premi di risultato, sia con riguardo alla possibilità della loro conversione, la quale, nel corso del 2019, «si assesta su livelli tra una volta e mezza e due volte rispetto a quelli del 2018».

Sul punto, CNEL, *XXI Rapporto mercato del lavoro e contrattazione collettiva*, 2019, pp. 386 ss. afferma che **«la prevalenza di contratti che includono la voce “welfare” appare chiara per le imprese sopra i 50 dipendenti e raggiunge il massimo (oltre il 70%) per quelle con più di 250 lavoratori. Inoltre, il sottinsieme di contratti che prevedono la possibilità di convertire il valore del premio in welfare mostra un andamento ancora più marcatamente crescente all’aumentare del numero di**

dipendenti di quanto già osservato per l'insieme delle istanze analizzate». Interessanti indicazioni sulla **crescita del fenomeno nella contrattazione collettiva** arrivano dall'Osservatorio contrattuale OCSEL: lo studio di 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 ss. chiarisce che, tra i 7.245 accordi integrativi e di rinnovo aziendali sottoscritti dal 2009 al 2016, il welfare integrativo è la materia trattata con più frequenza, dopo la gestione delle crisi aziendali e il salario. 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%». Tuttavia, a fronte della **costante crescita negli ultimi anni della contrattazione sul welfare**, secondo quanto riportato dalla recente ricerca di L. SBARRA, G. ROMANI (a cura di), *La contrattazione decentrata alla prova dell'imprevedibilità – 6° rapporto OCSEL*, Osservatorio della Cisl sulla contrattazione di secondo livello (OCSEL), 2021, pp. 70 ss., **tra il 2019 e il 2020 si è assistito a una improvviso arresto** (dal 32% del 2019 al 2% del 2020), verosimilmente frutto del **periodo pandemico** in atto. A ogni modo, i **settori merceologici** dove, più di altri, è stata negoziata la materia negli ultimi due anni sono stati il **settore manifatturiero** (soprattutto nella meccanica, anche se in forte calo, dal 57% del 2019 al 23% nel 2020), seguito dai **servizi** e dal settore dei **trasporti** (ove si è assistito a un aumento, rispettivamente dal 13% del 2019 al 28% del 2020 e dal 7% del 2019 al 19% del 2020).

Anche un'altra sigla sindacale, la Cgil, in collaborazione con Fondazione Giuseppe Di Vittorio, analizzando 1.700 contratti stipulati nel triennio 2015-2017 e 1.887 contratti stipulati nel triennio 2017-2019, ha rilevato il **graduale incremento del welfare nelle dinamiche della contrattazione di secondo livello**. In particolare, 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. 67 ss. si evince come le misure di welfare integrativo siano passate da una diffusione pari al 22,8% dei contratti nel 2015, al 26,4% nel

2016 e al 27,2% nel 2017, con una **crescita della componente contrattuale** (12%) e, soprattutto, di quella **aziendale** (27%). Anche l'aggiornamento di N. BRACHINI, B. DE SARIO, S. LEONARDI (a cura di), *Secondo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, Cgil-Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2020, pp. 61 ss., osserva l'incremento di queste voci: nel 2019, il 12,4% degli accordi include interventi di welfare contrattuale (per l'8,5% in materia di previdenza e per il 6,6% di assistenza sanitaria integrativa), mentre il 27% degli accordi presenta misure di welfare di livello aziendale e/o il riferimento alla convertibilità del premio di risultato (spesso con una maggiorazione di quest'ultimo in caso di scelta di conversione da parte del dipendente). Rispetto alle **modalità di erogazione**, si rileva financo un crescita di accordi che contemplano il **ricorso a provider esterni e/o a forme di "conto"/"portafoglio" welfare** (+4,7%), testimoniando sia la diffusione di questi percorsi per l'accesso dei lavoratori al welfare, sia l'inclusione di questo tema (certamente "sottonegoziato" e ancora largamente demandato alle scelte della direzione aziendale) all'interno della contrattazione. Le ricerche mettono poi in evidenza lo **sviluppo del welfare all'aumentare della dimensione delle imprese**: con riguardo ai soli accordi aziendali, il Rapporto del 2020 sottolinea che il welfare integrativo è presente nel 20,8% delle imprese con meno di 49 addetti, nel 31,6% di quelle che ne occupano tra i 50 e i 249, per arrivare al 45,5% delle aziende con un numero di dipendenti tra 250 e 999 e al 50,7% di quelle con più di 1.000 unità di personale. Da ultimo, N. BRACHINI, B. DE SARIO, S. LEONARDI, M. CAVALLINI (a cura di), *Terzo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, Cgil-Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2022, pp. 52 conferma che lo sviluppo welfare integrativo subisce una crescita proporzionale all'aumentare della dimensione aziendale, attestandosi al 15,1% nelle piccole imprese, al 24,8% in quelle medie e al 27,6% in quelle medio-grandi, per giungere sino al 36,6% nelle aziende di grandi dimensioni.

Rispetto al **welfare contrattuale**, CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2017*, 2018, Rapporto n. 2, pp. 16 ss. e CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2018*, 2019, Rapporto n. 6, pp. 9-10 analizzano la **percentuale di contratti**

nazionali e aziendali che contengono misure di welfare, distinguendo la situazione nazionale da quella delle aziende associate al sistema Assolombarda. Dall'analisi dei 65 CCNL più diffusi, si comprende che «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». Sul versante della **contrattazione aziendale**, invece, si osserva che, nel triennio 2016-2018, il 61,8% degli accordi stipulati nel territorio di Milano, Monza Brianza e Lodi presenta misure di welfare, cui ha seguito un **trend crescente**, come confermato dai successivi rapporti, CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2019*, 2020, Rapporto n. 6, pp. 11-12, e CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2020*, 2021, Rapporto n. 5, pp. 12-13. In particolare, l'analisi più recente evidenzia che **la maggior incidenza di accordi con contenuti di welfare si registra nel settore chimico-farmaceutico (74,6%) e in quello alimentare (64,3%)**, mentre tra chi applica il più diffuso CCNL dei servizi (commercio-terziario) la percentuale si attesta al 27,3%. Per quanto concerne il **settore metalmeccanico**, FEDERMECCANICA, *Indagine sul lavoro nell'industria Metalmeccanica – dati anno 2016*, 2018, afferma che, tra le sole aziende metalmeccaniche, il 30% ha sottoscritto un premio di risultato con facoltà di conversione nel corso del 2016. Benché il dato suggerisca un minor ricorso alla conversione in welfare in questo specifico settore, occorre considerare che il dato raccolto nella indagine si riferisce al 2016 e che, a livello nazionale, in quell'anno, la quota di accordi che prevedevano la conversione era inferiore al 20%.

Sulla **conversione dei premi di risultato**, ulteriori dati vengono forniti dall'indagine condotta da G. LABARTINO, F. MAZZOLARI, G. MORLEO, *Indagine Confindustria sul lavoro del 2018*, Centro Studi Confindustria, 2019, n. 14, p. 3, secondo cui il 21% delle aziende associate a Confindustria stipula accordi aziendali per l'erogazione di premi variabili collettivi e il 35% di questi prevede la possibilità di conversione (ossia solo il 7% del totale delle imprese associate). Sul punto, anche 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 ss., rilevano che gli accordi di secondo livello contenenti tale facoltà sono l'11,4% del totale di accordi censiti tra il 2015 e il 2017, nonostante il 30,1% di essi preveda la possibilità di detassare i premi. Gli aggiornamenti del Rapporto (N. BRACHINI, B. DE SARIO, S. LEONARDI (a cura di), *Secondo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, Cgil-Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2020, pp. 61 ss. e N. BRACHINI, B. DE SARIO, S. LEONARDI, M. CAVALLINI (a cura di), *Terzo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, Cgil-Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2022, pp. 63 ss.) testimoniano la crescita della quota relativa alla convertibilità: sul totale degli accordi che trattano di premio di risultato, rispettivamente il 42% nel 2019 e il 49% nel 2021 prevedono la possibilità di conversione in welfare (a fronte del 36% rilevato nel primo Rapporto). Occorre, però, sottolineare che **non tutti i lavoratori sfruttano tale facoltà**: secondo AA.VV., *Osservatorio welfare*, Easy Welfare, 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».

I dati sin qui esposti utilizzano come base di calcolo unicamente i contratti collettivi aziendali, senza considerare i **piani di welfare introdotti con regolamenti aziendali o sulla base di iniziative unilaterali del datore**. Superando tale criticità, G. LABARTINO, F. MAZZOLARI, G. MORLEO, *Indagine Confindustria sul lavoro del 2018*, Centro Studi Confindustria, 2019, n. 14, p. 3, affermano che il 60,2% delle imprese associate a Confindustria eroga uno o più servizi di welfare ai propri dipendenti non dirigenti, sempre con una **diffusione più elevata nell'industria e nelle imprese di grande dimensione**. Anche F. RAZETTI, V. SANTONI, *Il mercato del welfare aziendale. L'intermediazione e il ruolo dei provider*, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Nuove alleanze per un welfare che cambia. Quarto rapporto sul secondo welfare in Italia*, Giappichelli, 2019, p. 131 ss., superano il limite legato alla sola

analisi dei contratti collettivi grazie al coinvolgimento, in collaborazione con AIWA (Associazione italiana welfare aziendale), dei principali provider di welfare aziendale operanti in Italia. Dall'analisi emerge l'esponentiale aumento nel coinvolgimento sia delle aziende (del 615,5% nel quadriennio 2015-2018, passando da 644 a 4.608), sia dei dipendenti (del 305,4%, passando da meno di mezzo milione nel 2015 a quasi 2 milioni nel 2018).

All'esito di quanto sin qui ricostruito si ricava che la **dimensione aziendale** influenza lo sviluppo (qualitativo e quantitativo) del fenomeno, benché assumano rilevanza anche il **settore di appartenenza** dell'impresa e la **zona geografica** in cui questa opera.

Per quanto riguarda il **settore di appartenenza**, ISTAT, *Rapporto annuale 2015 – La situazione del Paese*, 2015, pp. 172 ss., analizzando l'offerta dei “servizi di prossimità” (come asili nido, servizi sociali, di assistenza, e ricreativi), evidenzia la **forte disparità delle misure di welfare aziendale** messe a disposizione nei diversi settori analizzati: primeggia quello dei servizi (30,7%), seguito dalla manifattura (17,6%), dal commercio (4,2%) e, infine, dalla distribuzione tradizionale (1,6%). Inoltre, la ricerca riscontra **differenze all'interno degli stessi macrosettori**: considerato 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 al 9,1%. Anche AA.VV., *Il welfare aziendale contrattuale in Italia*, Cergas, 2014, pp. 63 ss. conferma il primato del settore dei servizi, che presenta il maggior numero di iniziative di welfare nel campione osservato, anche se le differenze settoriali appaiono meno marcate rispetto alla indagine ISTAT.

Pur sottolineando i **divari 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 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 ss. **discordano su quale sia il settore più attivo**: nel biennio 2014-2015, la prima

ricerca rileva la supremazia del settore chimico e farmaceutico, mentre la seconda di quello metalmeccanico. Anche D. MARINI, *Il welfare aziendale come valore – Gli orientamenti dei lavoratori e delle imprese*, Community Media Research-Federmeccanica, 2017, pp. 8 ss., osserva la maggiore diffusione delle misure di welfare nella meccanica, identificando l'appartenenza a questo settore come una delle variabili rilevanti per lo sviluppo del fenomeno.

Con riferimento al **settore merceologico**, L. SBARRA (a cura di), *Il lavoro cambia... la contrattazione costruisce le risposte – 5° rapporto OCSEL*, Osservatorio della Cisl sulla contrattazione di 2° livello (OCSEL), 2019, p. 52, e L. SBARRA, G. ROMANI (a cura di), *La contrattazione decentrata alla prova dell'imprevedibilità – 6° rapporto OCSEL sulla contrattazione decentrata 2019/2020*, Osservatorio della Cisl sulla contrattazione di secondo livello (OCSEL), 2021, p. 71, riscontrano che, benché il valore più elevato si osservi nel settore manifatturiero (63% nel 2018), in altri settori, come i servizi e il terziario, si è assistito a notevoli incrementi.

Della stessa opinione è L. PESENTI (a cura di), *Il mercato dei provider in Italia*, Altis, 2019, p. 18, secondo cui, 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; del pari, F. RAZETTI, V. SANTONI, *Il mercato del welfare aziendale. L'intermediazione e il ruolo dei provider*, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Nuove alleanze per un welfare che cambia. Quarto rapporto sul secondo welfare in Italia*, Giappichelli, 2019, p. 134 ss., osservano «una netta prevalenza delle imprese dell'industria (44%), seguite a forte distanza dal comparto dei servizi (25%) e del commercio (11%); percentuali nettamente inferiori si registrano poi alle voci “artigianato” (7%), “costruzioni” (4%), “studi e servizi professionali” (3%), “agricoltura” (1%)». La **rilevanza del settore manifatturiero** è ribadita anche da AA.VV., *Osservatorio welfare*, Easy Welfare, 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: secondo la prima indagine, il 41,8% di aziende che utilizzano un portale welfare per l'erogazione dei beni e servizi opera in questo settore; nella seconda ricerca, nuovamente la manifattura si

colloca al primo posto, con il 26,1% di accordi contenenti misure di welfare aziendale e il 13,2% di welfare contrattuale. Una conferma in tal senso viene, da ultimo, fornita da N. BRACHINI, B. DE SARIO, S. LEONARDI, M. CAVALLINI (a cura di), *Terzo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, Cgil-Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2022, pp. 89, ove si sottolinea come «il welfare integrativo diretto risulti più diffuso nel Terziario e meno nella Manifattura e nei Servizi. Per quanto riguarda la **convertibilità del PDR, i dati riflettono la maggiore diffusione dello schema di premialità salariale nella Manifattura**. Le aziende del settore dei Servizi presentano i valori più bassi sia per presenza di welfare integrativo sia per la convertibilità (nonché per la stessa diffusione del PDR)».

Alcuni studi poi non si soffermano sul settore merceologico, ma considerano il **settore economico** e la **dimensione occupazionale**. In AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2020*, Generali, 2020, pp. 31 ss., si evince una maggiore diffusione del welfare nelle imprese del terzo settore (39,3%) e quelle industriali (25,5%), seguite dalle imprese agricole (23,2%), dagli studi professionali (22,5%), dalle imprese del commercio e dei servizi (22,3%) e, infine, dall'artigianato (14,6%). Per quanto concerne, invece, il **fattore dimensionale**, si evidenzia come le grandi imprese (con numero di addetti tra 251 e 1.000) siano quelle in cui si riscontra il maggior sviluppo del welfare (71,6%). Tuttavia, non si può sottovalutare la crescita del fenomeno tra le imprese minori: nel quadriennio considerato, nel segmento delle micro-imprese (con meno di 10 addetti), le iniziative di welfare sono più che raddoppiate, passando dal 6,8% al 15,0%, e nelle piccole imprese (tra 10 e 50 addetti) sono aumentate dal 15,8% al 25,9%.

Rispetto alle **differenze territoriali**, AA.VV., *Il welfare aziendale contrattuale in Italia*, Cergas, 2014, pp. 59 ss. evidenziano 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», testimoniando la **sostanziale discrepanza tra il Centro-Nord e il resto del Paese**. A simili conclusioni giungono anche F. RAZETTI, V. SANTONI, *Il mercato del welfare aziendale. L'intermediazione e il ruolo dei provider*, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Nuove alleanze per un welfare*

che cambia. Quarto rapporto sul secondo welfare in Italia, Giappichelli, 2019, p. 137, secondo cui la quota più elevata di aziende clienti dei provider intervistati (77%) si colloca al Nord. La **distinzione tra Nord e Sud**, anche se in modo meno marcato, emerge 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, ove risalta un gap di oltre 9 punti percentuali tra il Nord (22,2%) e il Sud e le isole (13,1%). Anche N. BRACHINI, B. DE SARIO, S. LEONARDI (a cura di), *Secondo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, Cgil-Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2020, p. 63 rileva come gli accordi sul (solo) welfare aziendale mostrino **valori più alti** nelle aziende del Nord-est (31,4%), del Nord-ovest (26,9%) e del Centro Italia (30,4%), a fronte della quota ben più limitata del Sud e delle isole (19,6%). Per quanto concerne gli accordi di aziende multiterritoriali, il welfare aziendale si ritrova nel 26,4% dei casi, ma, in questo caso, va considerata la maggiore numerosità della produzione negoziale in aziende tendenzialmente più grandi di quelle situate in territori specifici.

La **medesima situazione caratterizza anche le PMI**, dove, a eccezione delle iniziative per la sicurezza e per le pari opportunità e il sostegno ai genitori (più sviluppate al Sud), **le iniziative di welfare aziendale sono perlopiù diffuse nel Nord**. A quel che consta da AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2018*, Generali, 2018, p. 22, confermando la tendenza già rilevata in AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2017*, Generali, 2017, pp. 40 ss., le differenze appaiono trascurabili solo nelle aree della previdenza integrativa (27,5% al Nord e 21,8% al Sud), della sanità integrativa (38,7% contro 30,5%), della formazione dei dipendenti (39,4% contro 36,6%) e della sicurezza e prevenzione degli incidenti (43% contro 40,4%). Sul punto, anche AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2019*, Generali, 2019, pp. 84 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». L'ultimo aggiornamento della ricerca (AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2020*, Generali, 2020, p. 124) ribadisce che «le regioni del Nord Italia presentano livelli di attività più elevati rispetto a quelle del Centro e del Sud».

Isolando la **facoltà di conversione dei premi di risultato in welfare**, CNEL, *XXI Rapporto mercato del lavoro e contrattazione collettiva*, 2019, pp. 388 ss. rileva la concentrazione di accordi che la prevedono «al Nord (78,8%) rispetto al Centro (14,7%) e al Sud e isole (7,6%), nonché una sua **maggiore incidenza negli accordi registrati nelle Regioni del Nord e del Centro** (dove si avvicina al 60% del totale delle istanze depositate) a fronte di valori più contenuti nelle Regioni del Mezzogiorno che, oltre a mostrare un numero assoluto di accordi molto più basso, registrano anche una minore frequenza della previsione di misure di welfare, presenti in meno della metà degli accordi inclusi nell'analisi».

2. *Le motivazioni e gli obiettivi del welfare privato*

Delineato l'impatto di molteplici fattori sullo sviluppo e la diffusione del welfare, occorre ora comprendere quali siano le **motivazioni che spingono le imprese ad attivare un piano benefits**. Se alcune indagini si limitano a sottolineare il **rilievo assunto dai vantaggi fiscali e contributivi** (cfr. L. SBARRA (a cura di), *Il lavoro cambia... la contrattazione costruisce le risposte – 5° rapporto OCSEL*, Osservatorio della Cisl sulla contrattazione di 2° livello (OCSEL), 2019, p. 51), come ben chiarito 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, benché rappresentino una delle motivazioni nel 70,69% dei casi, non sembrano costituire la ragione preponderante per spiegare l'attivazione dei piani di welfare: ben l'81% delle aziende sostiene che i principali obiettivi sono il **miglioramento del clima**, la **riduzione della conflittualità**, nonché, per il 62,7% delle aziende, l'**attrazione di nuovi talenti**. Nella medesima direzione, 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 Einaudi, 2015, pp. 63-65, conferma come le due principali finalità alla

base dell'introduzione del welfare riguardino, da un lato, il **miglioramento del clima interno** e della **soddisfazione dei collaboratori** (67%) e, dall'altro, l'**incremento delle performance dell'impresa** (49%). Risultati simili sono individuati anche dalla ricerca condotta da A.T. KEARNEY per Sodexo Benefit&Rewards nel corso del 2017, che rileva come le motivazioni dello sviluppo del welfare privato possano essere ricondotte principalmente alla *customer retention* (76%), all'attrazione ai clienti (71%),) e all'*engagement* (54%), nonché al miglioramento del clima aziendale (62%), idoneo a tradursi in **miglioramento su produttività e reputation aziendale**. Le altre ragioni segnalate dalle imprese sono l'attrazione di talenti (52%), la diminuzione del *turnover* (48%), il coinvolgimento delle risorse (47%), la diminuzione dell'assenteismo (39%) e l'aumento della capacità di spesa per il Paese (32%).

Anche nel **contesto pandemico**, AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2020*, Generali, 2020 pp. 18 ss. testimonia come gli interventi intrapresi nell'emergenza abbiano permesso di perseguire obiettivi connessi sia alla soddisfazione dei dipendenti, sia al miglioramento della performance aziendale. Infatti, il welfare erogato in azienda ha mostrato apprezzabili impatti positivi per la **sicurezza dei lavoratori** (56,1%) e per il loro **benessere psichico** (48,6%). Altresì, nel 49,5% delle imprese intervistate, le iniziative hanno influito positivamente sul clima interno e sulla fidelizzazione dei dipendenti, nonché sulla reputazione aziendale (42,9%) e sulla produttività del lavoro (32,5%). In termini più generali, viene sottolineato come il welfare aziendale sia stata una **leva**, per le aziende già attive in materia, **per reagire alla crisi in modo efficace**, contribuendo a mitigarne l'impatto.

Nel delineare gli obiettivi aziendali, AA.VV., *Rapporto Welfare 2015*, OD&M Consulting, 2015, indaga anche la **percezione dei lavoratori rispetto alle motivazioni** che hanno spinto i propri datori a introdurre piani di welfare, facendo emergere la **forte diffidenza dei lavoratori verso l'operato dell'azienda**. Se l'82% delle imprese coinvolte nell'indagine ha scelto tale leva strategica con l'obiettivo di aumentare la performance attra-

verso una nuova spinta motivazionale (58%) o, più semplicemente, per “prendersi cura” delle proprie persone (49%), per il 49,6% dei dipendenti intervistati, la motivazione rilevata attiene al **contenimento dei costi**. Questo dato non trova, però, riscontro in **altre ricerche** che hanno interpellato i lavoratori: infatti, D. MARINI, *Il welfare aziendale come valore*, Community Media Research-Federmeccanica, 2017, pp. 8 ss. afferma 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 (17%) e miglioramento del clima aziendale (47,3%) sono motivazioni riscontrate financo in AA.VV., *Primo rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale*, Fondazione Censis, 2018, per mezzo di una indagine condotta su 1.000 lavoratori e un totale di 2.000 cittadini, ove si osserva che **i giudizi positivi sul welfare e sulle sue finalità aumentano all'aumentare della condizione professionale**: rispetto al miglioramento del clima aziendale, per esempio, è stato espresso un giudizio positivo dal 52,5% di dirigenti e quadri intervistati, dal 49,2% di impiegati e dal 37,1% di lavoratori con mansioni esecutive (categoria quest'ultima che, nel 37,6% dei casi, attribuisce un giudizio negativo al welfare, preferendovi il corrispettivo valore monetario). 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**, cui segue, con il 61,4% delle preferenze, l'**attrattività verso i talenti**. Al terzo posto si colloca l'**aumento della produttività (58%)**, un obiettivo che si allontana da benefici diretti per i dipendenti e si avvicina più all'utilità aziendale. Vi sono poi **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.

La stessa indagine **compara anche le aspettative dei lavoratori e quelle dei datori di lavoro**, confrontando il valore che le parti del rapporto attribuiscono ai diversi obiettivi. Dal raffronto, emerge che **tutti i gap**, seppur di piccola rilevanza, siano **a vantaggio delle aziende**, nel senso che queste hanno maggiori aspettative rispetto ai lavoratori: **in particolare, le finalità di accrescere il senso di appartenenza dei dipendenti, incrementare la soddisfazione del personale e migliorare il clima aziendale** – benché collocate ai primi posti sia per datori che per lavoratori – presentano un gap di oltre 15 punti percentuali. Viceversa, il differenziale tra le aspettative di imprese e lavoratori nello sviluppo di piani di welfare tende ad appiattirsi in relazione a finalità connesse al riconoscimento di differenti livelli di status, alla valorizzazione di alcune fasce di dipendenti e all'erogazione di specifici vantaggi ai lavoratori più performanti.

3. I risultati raggiunti

Acquisite le ragioni che spingono le aziende a introdurre iniziative di welfare, occorre anche capire **se, e a che punto, tali obiettivi siano stati raggiunti**. Il primo elemento da rilevare è che **il clima aziendale e la fidelizzazione dei collaboratori**, che, come osservato, rappresentano le principali motivazioni alla base dell'introduzione del welfare in azienda, sono anche le **aree in cui si denotano maggiori miglioramenti**. Infatti, 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 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 sul **problema relativo alla misurazione dei risultati**, rilevando che «fatta salva la conferma dei buoni risultati rispetto al miglioramento di clima (circa il 70% dei casi), sulle altre voci vi 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 ss., prevede degli **indici volti a misurare l'impatto delle misure sulle condizioni di lavoro e sul clima aziendale**. Per tale valutazione, è stato creato un indicatore di *efficiency* (rendimento) delle politiche di welfare, da cui 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, ove 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, 2017, pp. 55 ss., si rileva la **difficoltà di misurare i risultati raggiunti**, non tanto per la mancanza di una metrica, quanto per l'**impossibilità di ottenere impatti immediati**. L'edizione del 2020, AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2020*, Generali, 2020, pp. 59 ss., introduce l'indice relativo alla *Welfare Satisfaction*, che permette alle imprese di misurare la percezione dei propri lavoratori rispetto alle iniziative adottate, valutandone il livello di conoscenza, di utilizzo, di gradimento. Nel Rapporto si sottolinea come gli effetti del welfare aziendale siano «positivi per il 34,4% dei casi sulla produttività del lavoro, per il 38,5% sulla soddisfazione dei lavoratori e il clima aziendale e per una quota simile sulla fidelizzazione dei dipendenti, infine per il 38,7% sull'immagine e sulla reputazione dell'azienda». Altresì, lo studio rileva i **fattori che determinano un impatto positivo del welfare sui risultati aziendali**, segmentando le imprese secondo: 1) l'ampiezza delle iniziative, 2) le modalità con cui queste sono attuate (coinvolgimento dei lavoratori, rilevazione dei bisogni e misurazione della soddisfazione, intensità della comunicazione) e 3) il profilo, più o meno strategico, con cui l'azienda concepisce i progetti (consapevolezza dell'importanza degli obiettivi sociali, proattività nell'intraprendere iniziative aggiuntive a quelle del CCNL, livello di investimenti

e intenzione di sviluppare il welfare a medio termine). In particolare, l'impatto delle iniziative sulla produttività è considerato positivo dal 25,8% delle aziende meno attive nel welfare, ma cresce sino al 53,6% nelle aziende molto attive. Similmente, l'impatto è positivo per il 22% delle imprese a bassa intensità di coinvolgimento, controllo e comunicazione delle iniziative, mentre raggiunge quota 48,7% per quelle ad alta intensità di azioni per l'implementazione dei piani. Il **criterio che discrimina maggiormente** attiene, però, all'**orientamento strategico**: le imprese con bassa consapevolezza strategica hanno deboli impatti positivi sulla produttività (17,9%), mentre quelle con elevata consapevolezza strategica ottengono risultati migliori (55,2%).

Se queste indagini si concentrano su variabili 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 l'**importanza di considerare anche la dimensione economica nella valutazione dei risultati** raggiungibili col welfare aziendale. Secondo gli autori, l'introduzione del welfare può costituire una leva del vantaggio competitivo sotto il profilo del benessere organizzativo con aumenti dell'*Engagement Index*: l'effetto positivo può essere pari al 30% nelle aziende che introducono per la prima volta un piano e del 15% per quelle imprese che lo hanno già attivato, ma che possono comunque migliorare i servizi esistenti calibrandoli in base ai bisogni dei lavoratori. La ricerca fornisce, però, anche dei dati che permettono di inquadrare il **valore monetario dell'introduzione del welfare**, grazie a un aumento della produttività.

AA.VV., 2° *rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale*, Fondazione Censis, 2019 identifica i risultati e i benefici della introduzione di piani di welfare partendo dal **punto di vista dei dipendenti**. In particolare, il 45% dei 7.000 lavoratori intervistati esprime un giudizio positivo relativamente all'*engagement* con la propria azienda e il 57% dichiara che, grazie al welfare, si parla «in modo positivo della azienda dentro e fuori l'organizzazione», mentre il 51% riconduce i benefici a una maggiore *retention* e, quindi, a una minore propensione a cambiare azienda.

Altri aspetti positivi rimandano all'aumento del senso di appartenenza (45%), al maggiore benessere complessivo (41%), alla maggiore conciliazione tra i tempi di vita e di lavoro (37%) e alla motivazione e allo spirito propositivo (36%).

4. I lavoratori coinvolti

All'esito della ricostruzione sin qui operata, appare utile comprendere le **scelte delle imprese rispetto ai beneficiari delle iniziative di welfare**. In merito, AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2019*, Generali, 2019, pp. 76 ss. segnala come, nella maggior parte dei casi, **le aziende rivolgano le iniziative alla totalità degli addetti**: le prestazioni di previdenza integrativa, sanità integrativa e le polizze assicurative sono, infatti, destinate, rispettivamente nel 79,6%, nel 77% e nel 74,8% dei casi, all'intera popolazione aziendale. Il fatto di ricoprire ruoli dirigenziali o di responsabilità, quindi, non pare costituire una variabile che crea disparità nell'accesso alle iniziative.

Secondo IRES, UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE, *Welfare contrattuale e aziendale in Italia. Motivazioni, caratteristiche, dilemmi*, Mimeo, 2012, tuttavia, **un fattore che crea distinzioni tra i dipendenti della stessa azienda è la tipologia di contratto**: in almeno la metà delle aziende analizzate, le prestazioni di welfare non sono rivolte ai lavoratori con contratto a tempo determinato. Questa diversità di trattamento è evidenziata anche da EUROSTAT, *European Union Labour Force Survey*, 2010, ove si evidenzia che, per i lavoratori a termine, la probabilità di avere misure di conciliazione è del 45,4%, mentre, per i lavoratori a tempo indeterminato, questa sale al 60,9%. L'indagine ribadisce, inoltre, che il profilo e la qualifica professionale incidono di meno sulla probabilità di accesso a forme di conciliazione.

D. MARINI, *Il welfare aziendale come valore*, Community Media Research-Federmeccanica, 2017, pp. 24 ss., afferma poi che le misure interessano perlopiù «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». All'opposto, almeno per quanto riguarda il **coinvolgimento in base al genere**, AA.VV., *Osservatorio welfare – Un'istanza del benessere aziendale*, Easy Welfare, 2018, p. 8 afferma che «le misure di welfare aziendale erogate tramite piani *flexible benefits* 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** [che tende ad ampliarsi con l'aumento dell'età dei lavoratori, *n.d.r.*] **può essere spiegato almeno in parte dalla composizione del campione delle aziende considerate**, spesso caratterizzate da una popolazione a prevalenza maschile».

L'indagine di 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, 2016, pp. 213-244, ambisce a comprendere l'**opinione dei lavoratori rispetto ai soggetti a cui dovrebbero essere rivolte le diverse misure di welfare aziendale**. Per quasi un lavoratore su due (49,4%), secondo una **logica distributiva**, il welfare aziendale dovrebbe essere rivolto alla totalità dei dipendenti; per il 37,1% dei lavoratori, secondo, invece, una **logica solidaristica**, le misure dovrebbero essere indirizzate ai lavoratori che ne hanno maggiormente bisogno; infine, per il 13,5% dei lavoratori, secondo una logica selettiva, il welfare dovrebbe essere erogato esclusivamente ai lavoratori che lo meritano di più, quale strumento premiale. A conferma della **prevalenza della logica distributiva**, si osserva come l'87,7% dei lavoratori preferisca pacchetti di welfare di piccole dimensioni ma rivolti a tutti, piuttosto che interventi strutturati e di maggior valore ma rivolti esclusivamente a determinati dipendenti.

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

Prima di approfondire il rapporto tra le preferenze dei dipendenti e le misure più frequentemente messe a disposizione dalle

aziende, è interessante capire **se, e in che misura, i lavoratori siano favorevoli all'introduzione e all'utilizzo del welfare**. AA.VV., 2° rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale, Fondazione Censis, 2019 rileva che, su un campione di 7.000 lavoratori, il 68,7% è favorevole alla possibilità di ricevere un incremento di retribuzione sotto forma di welfare (+45,5% rispetto al 2015 e +8,5 rispetto al 2017), il 21,3% si dichiara contrario (-2,2% rispetto al 2017) e il 9,9% non esprime la propria opinione (-8% rispetto al 2017). Tra i **favorevoli**, inoltre, è **possibile identificare specifiche categorie** come «quelli con bambini fino a 3 anni (68,2%), i laureati (63,5%) e quelli con redditi familiari medio alti (62,2%)». Rispetto al precedente Rapporto (AA.VV., *Primo rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale*, Fondazione Censis, 2018), è possibile osservare una **maggiore propensione a ricevere aumenti retributivi o premi sotto forma di welfare** in tutte le categorie, dai dirigenti (+0,7%), agli impiegati (+8,1%) e, soprattutto, agli operai (+15%).

5.1. Le preferenze e le scelte dei lavoratori

Al fine di ricostruire un **quadro generale sulle preferenze dei lavoratori**, si decide qui di considerare sia i rapporti che indagano la questione attraverso la realizzazione di interviste, sia le ricerche che forniscono dati sulle scelte che i dipendenti effettivamente effettuano nell'allocare le risorse che vengono loro messe a disposizione all'interno dei piani. Sul punto, 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, 2016, pp. 226-227, afferma che, tra le **misure preferite dai lavoratori**, al primo posto si collocano i servizi all'infanzia (in misura variabile tra il 24% e il 32%, che, considerando anche le agevolazioni allo studio per i figli, giunge sino al 56%). Tale scelta si riferisce principalmente alla popolazione aziendale tra i 35 e i 50 anni, ma riscuote l'interesse anche dei più giovani (quale possibile investimento per il loro futuro familiare). Al secondo posto vi è, invece, l'assistenza sanitaria integrativa (apprezzata dal 19-24% dei dipendenti e idonea a coinvolgere tutti i lavoratori in modo trasversale), cui seguono i beni di uso primario (17%-28%), percepiti come forma

di integrazione immediata al reddito, e i piani pensionistici e della previdenza complementare (16%-19%), intesi quale investimento di lungo periodo. L'assistenza ad anziani e disabili 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, invece, F. RIZZI, R. MARRACINO, L. TOIA, *Il welfare sussidiario: un vantaggio per aziende e dipendenti*, McKinsey & Company, 2013, p. 2, ove si afferma che per il 97% degli intervistati, la preferenza è verso i servizi che di assistenza agli anziani, così come per gli orari flessibili, i congedi parentali, il part-time e gli altri servizi dell'infanzia, che, anche se non al primo posto, ricoprono un ruolo centrale per più del 90% dei lavoratori.

Da AA.VV., *2° rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale*, Fondazione Censis, 2019 emerge poi una **netta distinzione in funzione della categoria di appartenenza**: per i dirigenti rilevano principalmente le misure di *smart working* (45,7%, contro 24,5% di impiegati e 3,2% di operai) e *time saving* (37,1%, contro 27,5% di impiegati e 15,9% di operai), mentre gli operai assegnano maggior importanza alle misure legate alla famiglia (54%, contro 28,6% dei dirigenti e 34% degli impiegati) e all'aumento del potere di acquisto e di risparmio sulle spese (42,9%, contro 20% dei dirigenti e 34,4% degli impiegati). Altre **misure comunque trasversali a tutte le categorie**, come quelle attinenti alla salute (42,9% per i dirigenti, 41,1% per gli impiegati e 49,2% per gli operai), alla cultura (20% per i dirigenti, 19,5% per gli impiegati e 23,8% per gli operai) e al benessere (14,3% per i dirigenti, 15,2% per gli impiegati e 19% per gli operai). Analogamente, 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 afferma che i servizi di educazione sono messi al primo posto, senza differenze sostanziali in base alla categoria, anche se si può osservare un interesse maggiore nei quadri rispetto agli operai (35% contro 31%); al secondo posto vi è la salute, che è preferita dal 29% degli impiegati, dal 28% degli operai e solo dal 23% dei quadri. Si nota una maggiore variabilità nelle preferenze nel caso dei buoni

spesa, la cui attrattività è piuttosto elevata per gli operai (22%), ma diminuisce sensibilmente per gli impiegati (14%) e, ancora di più, per i quadri (7%). Al contrario, le attività ricreative sono preferite quasi tre volte in più dai quadri rispetto agli operai (19% contro 6%). All'interno di questa indagine è necessario, però, sottolineare l'**esistenza di budget diversi in base alla categoria dei lavoratori**: gli operai hanno a disposizione una cifra pari a 250 euro, gli impiegati 550 euro e ai quadri a 850 euro.

I diversi budget dedicati al welfare aziendale fanno emergere un altro elemento che influenza le preferenze dei lavoratori: nel caso in cui l'**importo sia limitato, si opterà più frequentemente per servizi utilizzabili immediatamente o specifiche prestazioni sanitarie** che svolgono una funzione di sostegno al reddito; laddove il **budget sia consistente**, saranno **più rilevanti i servizi di tipo assistenziale e sociale**, che necessitano di investimenti maggiori e continuativi nel tempo. Tale relazione tra la scelta dei servizi di welfare e la cifra messa a disposizione risulta anche da AA.VV., *Osservatorio welfare*, Easy Welfare, 2019, pp. 60 ss., ove, confermando i dati di AA.VV., *Osservatorio welfare – Un'istanza del benessere aziendale*, Easy Welfare, 2018, pp. 15 ss., ben si comprende la tendenza per cui, per **importi ridotti**, il consumo si orienta quasi esclusivamente verso i buoni spesa e benzina, mentre, per **importi superiori**, il ricorso a questi servizi si riduce proporzionalmente, lasciando spazio a servizi nell'ambito dell'istruzione, della sanità e della previdenza integrativa. Infatti, in presenza di un'offerta inferiore a 258,23 euro, soglia al di sotto della quale è possibile beneficiare dell'esenzione fiscale e contributiva per i c.d. *fringe benefits*, il consumo di tali servizi è superiore all'80% dei consumi complessivi. Questa correlazione emerge anche in F. RAZETTI, V. SANTONI, *Il mercato del welfare aziendale. L'intermediazione e il ruolo dei provider*, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Nuove alleanze per un welfare che cambia. Quarto rapporto sul secondo welfare in Italia*, Giappichelli, 2019, pp. 142 ss., che, pur sottolineando la centralità dei servizi per l'infanzia e l'educazione, riscontra il ruolo ricoperto dai *fringe benefits* e dall'area cultura e tempo libero.

Un'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 emerge che le **donne** sono più orientate verso i **servizi a carattere familiare e assicurativo**, mentre gli **uomini** optano prevalentemente per **beni legati a una integrazione immediata al reddito**. In particolare, l'interesse espresso dalle donne verso gli asili nido è superiore al 20% (per gli uomini questa voce è prossima allo zero) e, per i campi estivi e le borse di studio per i figli, la percentuale si attesta tra il 40% e il 50% (per gli uomini essa fatica ad arrivare al 10%). Inoltre, le donne esprimono un gradimento elevato per la previdenza integrativa e per il rimborso delle spese mediche (40%, contro il 30% degli uomini), mentre gli uomini preferiscono servizi come l'auto aziendale (40%, contro il 10% delle donne) e gli abbonamenti ai mezzi pubblici (ove si osserva una differenza tra le preferenze di quasi 60 punti percentuali).

Infine, anche la **variabile età** condiziona le scelte dei lavoratori in materia di welfare. Secondo AA.VV., *Osservatorio welfare, Easy Welfare*, 2019, pp. 59 ss., tra i **giovani di età inferiore a 30 anni**, la scelta ricade con maggiore frequenza sui **fringe benefits** (in particolare, buoni spesa e benzina e voucher multiuso) e sui **servizi rientranti nell'area ricreativa** (mediamente il 30% del budget); nella **fascia tra i 31 e i 50 anni**, acquistano rilevanza i **servizi per l'istruzione dei figli** (oltre il 40% per la fascia 41-45 anni), mentre, a partire **dai 45 anni**, diminuisce progressivamente la somma destinata all'istruzione, sostituita dal ricorso alla **previdenza integrativa**, la quale arriva a coprire, per i lavoratori over 65, circa il 45% del budget a loro disposizione. Un'**analoga tendenza** si riscontra in AA.VV., *Primo rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale*, Fondazione Censis, 2018, pp. 15 ss., nel quale gli intervistati vengono divisi, in base all'età, in due categorie: i **millennials** (18-34 anni), interessati a beni di pronto consumo, a servizi ricreativi e a servizi per l'infanzia, e i **baby boomers** (35-64 anni), che privilegiano, invece, le assicurazioni contro malattia, non autosufficienza e infortunio, la previdenza complementare e le attività di supporto nello svolgimento delle attività quotidiane (servizi di baby sitter o badanti). Dalla ricerca emerge il **generale disinteresse**

dei giovani verso i fondi pensionistici, come confermato anche da COVIP, *Relazione per l'anno 2021, 2022*, p. 60, secondo cui la partecipazione dei lavoratori alla previdenza complementare cresce notevolmente all'aumentare dell'età, passando dal 17,8% per gli under 35 (percentuale sostanzialmente ferma negli ultimi anni), al 50,3% nella fascia 35-54 anni, attestandosi poi al 31,9% per gli over 55. Pertanto, pare potersi affermare che, nei primi anni di carriera, **rivestono maggiore importanza la formazione, la crescita professionale e i beni di pronto consumo**; nella fascia centrale, specie per le donne, si preferiscono servizi di *care giving*, per l'educazione dei figli e per la conciliazione; negli ultimi anni lavorativi, si pone più attenzione alla previdenza integrativa.

Non di preferenze, ma di **scelte reali dei lavoratori**, si occupa CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2020, 2021*, Rapporto n. 5, pp. 20 ss., che, riprendendo e aggiornando i dati emersi in CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2019, 2020*, Rapporto n. 6, pp. 17 ss., rileva come – benché in calo rispetto al 2019 – le misure più richieste siano quelle che attengono alla scuola e all'istruzione (32%), seguite dai *fringe benefits* (26%) e dai servizi dell'area culturale e ricreativa (15%). Costanti rispetto all'anno precedente risultano, invece gli importi destinati alla previdenza (9%), mentre quelli relativi all'assistenza sanitaria (12%) sono in crescita (+3%), anche a causa dell'esperienza pandemica. A risultati analoghi giunge AA.VV., *Osservatorio welfare, Easy Welfare, 2019*, pp. 53 ss. con la sola differenza che i *fringe benefits* sono scelti con maggiore frequenza (39,5%) rispetto ai servizi dell'istruzione (28%).

5.2. Le scelte aziendali

Con riferimento ai **servizi che le aziende decidono di mettere a disposizione dei lavoratori**, AA.VV., *Il welfare aziendale contrattuale in Italia*, Cergas, 2014, pp. 67 ss. osserva che l'area su cui viene posta maggiore attenzione è quella relativa all'educazione, al sostegno e all'istruzione (68%), seguita da quella relativa alla conciliazione vita-lavoro (53,7%), dalla sanità integra-

tiva (43,9%) e dalle misure consistenti in convenzioni e agevolazioni di vario tipo (43,9%); infine, si trovano la previdenza complementare (29%) e i servizi di assistenza per il supporto del dipendente e della sua famiglia (27%) 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 tale prospettiva**, allorché, seppur con percentuali differenti (in virtù della diversità dei campioni osservati), affermano il primato dei buoni spesa e del sostegno per le spese quotidiane (87% nella prima ricerca e 60% nella seconda), cui seguono, in entrambi i casi, le misure legate alla flessibilità e alla conciliazione (78% nella prima ricerca e 46% nella seconda).

L'analisi di G. LABARTINO, F. MAZZOLARI, G. MORLEO, *Indagine Confindustria sul lavoro del 2018*, Centro Studi Confindustria, 2019, n. 14, pp. 3 ss. considera i **contratti nazionali e aziendali**, nonché le **misure unilaterali**. Secondo l'indagine, le misure più diffuse nelle aziende osservate sono l'assistenza sanitaria integrativa (45,9%), la previdenza complementare (28,7%), la somministrazione di vitto anche tramite le mense aziendali (21,1%) e i *fringe benefits* (19,7%), tutte con valori in rialzo rispetto al 2018. Altre misure, come il carrello della spesa, le somme e servizi con finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza o culto si presentano, invece, in misura minore.

CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2020*, 2021, Rapporto n. 5, pp. 20 ss., consente di analizzare le **scelte delle aziende** mediante la **descrizione dei servizi inseriti dai provider all'interno dei pacchetti di welfare**. Le misure più frequentemente proposte alle aziende riguardano l'area culturale e ricreativa, presente nell'87% dei piani del 2020 (+14% rispetto al 2019), e i *fringe*

benefits, che si riscontrano nell'85% dei casi (seppur con un leggero calo del -3% dal 2019); seguono le misure relative all'area della scuola e dell'istruzione (80% nel 2020, in crescita dell'8% rispetto al 2019). Rilevanti aumenti si osservano anche nelle aree della mobilità (+16%) dell'assistenza (+13%) e della previdenza (+13%), anche se l'incremento maggiore è stato quello relativo all'area dell'assistenza sanitaria (+18%). Chiudono le aree relative ai mutui (30%) e ai servizi assicurativi (3%), rispettivamente in rialzo di 5 e di 2 punti percentuali dal 2019.

Se, invece, si prova a ricostruire i beni e servizi di welfare previsti dalle aziende, partendo dal **dato contrattuale**, occorre far riferimento alle già citate ricerche elaborate dall'Osservatorio della Cisl sulla contrattazione di 2° livello, dall'Osservatorio Welfare Assolombarda e ai rapporti prodotti dalla Cgil in collaborazione con la Fondazione Giuseppe Di Vittorio.

L. SBARRA (a cura di), *Il lavoro cambia... la contrattazione costruisce le risposte – 5° rapporto OCSEL*, Osservatorio della Cisl sulla contrattazione di 2° livello (OCSEL), 2019, pp. 53 ss. suddivide le **misure di welfare presenti nei contratti collettivi aziendali** in tre aree: miglioramento delle disposizioni legislative e normative (presente nel 70% dei contratti nel 2014-2015 e nel 32% dei contratti), fondi integrativi (40%) e servizi aziendali e convenzioni (27%). A ciò si aggiunga che L. SBARRA, G. ROMANI (a cura di), *La contrattazione decentrata alla prova dell'imprevedibilità – 6° rapporto OCSEL sulla contrattazione decentrata 2019/2020*, Osservatorio della Cisl sulla contrattazione di secondo livello (OCSEL), 2021, pp. 72 ss. evidenzia come, «nel biennio 2019/2020, gli accordi abbiano distribuito in modo abbastanza equilibrato la loro scelta fra le tre opzioni». In particolare, rispetto alla prima area, si giunge al 56% dei contratti nel 2020, mentre, nei fondi integrativi e nei servizi aziendali e convenzioni si assiste a un lieve calo, con quote rispettivamente pari a 26% e 53%. La **riduzione del peso percentuale dei fondi integrativi** si deve, in gran parte, allo sviluppo contrattual-collettivo di fondi integrativi (specialmente sanitari e previdenziali), mentre **l'incremento di accordi che prevedono il miglioramento di disposizioni legislative** pare essere legato alle misure di contrasto alla pandemia. Tra le misure di welfare maggiormente negoziate

rientrano i servizi relativi alla mensa (45% nel 2019 e 43% nel 2020) e al carrello della spesa (13% nel 2019 e 22% nel 2020). Da osservare è anche il **crescente ricorso a piattaforme esterne per la gestione del welfare in azienda**, che giunge sino al 40% nel 2019 (pur mostrando una lieve contrazione nel 2020). È poi prevista una **molteplicità di interventi**, raggruppati spesso sotto la voce “**altri benefit**” (15% nel 2019 e 13% nel 2020), nella quale si celano i servizi più disparati (fra cui, per esempio, il fondo sostegno affitto, le coperture assicurative agevolate, i permessi aggiuntivi per cure parentali, le agevolazioni varie per viaggi e i permessi per visite specialistiche). Le misure di welfare integrativo comprendono gli incrementi della contribuzione al fondo di **previdenza complementare** (85% nel 2019 e 64% nel 2020) e dell'**assistenza sanitaria integrativa** (54% nel 2019 e 64% nel 2020), mentre le **altre forme di bilateralità** registrano solo il 13% nel 2019, sino a non essere più presenti nel 2020. Infine, l'**implementazione delle normative contrattuali e di legge** prevede, nel 19% dei contratti del 2019 e nel 21% di quelli del 2020, misure a sostegno della maternità e della paternità, oltre che congedi parentali (24% nel 2019 e 21% nel 2020) e altri permessi concessi a diverso titolo (47% nel 2019 e 25% nel 2020). Sul punto, giova rammentare anche gli **accordi che riguardano malattia e infortunio** (16% nel 2019 e 25% nel 2020), la **tutela dell'handicap** ex l. n. 104/1992 (12% nel 2019 e 25% nel 2020) e le **misure di conciliazione vita-lavoro** (36% nel 2019 e 13% nel 2020). Rispetto al crollo di accordi che disciplinano quest'ultimo profilo e all'incremento delle ferie solidali (34% nel 2019 e 42% nel 2020), si devono considerare le specifiche misure (cassa Covid, congedi, lavoro agile, ecc.) emerse durante la pandemia.

Altresì, CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2019, 2020, Rapporto n. 6*, pp. 13 ss., consente di distinguere tre **gruppi di benefit**: 1) benefit a presenza diffusa, rilevati in più del 75% degli accordi, tra i quali rientrano misure relative all'assistenza sanitaria (76%), alla previdenza (69%), alla scuola e all'istruzione (65%), all'assistenza (64%) e alla ristorazione (61%); 2) benefit a presenza frequente, previsti in più di un terzo degli accordi, che comprendono l'area culturale e ricreativa (54%), i *fringe benefits* (53%), la gestione dei

tempi di lavoro (51%), gli aspetti della mobilità (50%) e quelli relativi ai mutui e finanziamenti (47%) o a programmi e servizi assicurativi (39%); 3) benefit saltuariamente presenti, contenuti in meno di un accordo su tre, che comprendono le misure legate alla maternità (4%) e ai servizi di pubblica utilità (4%).

N. BRACHINI, B. DE SARIO, S. LEONARDI (a cura di), *Secondo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, Cgil-Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2020, pp. 90 ss., rileva **che i servizi più dif-fusi nei contratti** attengono alla previdenza integrativa (8,9%) e alla sanità (7,3%), a carte acquisto, buoni pasto e carrelli spesa (7,7%), all'istruzione e ai servizi educativi (5,2%) e alla mensa (4,6%). In aggiunta a tali servizi, vale la pena inserire anche le misure per la tutela della maternità e paternità (*ex d.lgs. n. 80/2015 e/o migliorativi CCNL*), che – benché non ricomprese dal Rapporto tra le misure di welfare – alla luce delle considerazioni esposte all'interno del presente studio, vi possono rientrare. Stessa considerazione anche per lo *smart working*, presente nel 5,5% degli accordi, e per il telelavoro, presente nell'1,6% degli accordi, che il Rapporto fa rientrare tra le **misure di organizzazione del lavoro**, nonché per le **misure riguardanti la formazione professionale/continua dei dipendenti** e la formazione all'innovazione organizzativa, produttiva e tecnologica, presenti rispettivamente nel 15,6% e nel 2,4% degli accordi censiti. Benché, a causa della **pandemia**, il **welfare integrativo** abbia subito un **forte arretramento nella contrattazione**, N. BRACHINI, B. DE SARIO, S. LEONARDI, M. CAVALLINI (a cura di), *Terzo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, Cgil-Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2022, pp. 90 ss. segnala l'**ulteriore diffusione negli accordi dello strumento del conto/portafoglio welfare** (dal 20% al 30% circa tra 2019 e 2021), ove «la misura principale rimane stabilmente quella relativa a carte acquisto/buoni pasto, intorno al 40% degli accordi. Differenze tra i due periodi si riscontrano nel **calo tra 2019 e 2021 di alcuni dei temi principali**: previdenza e sanità integrative, istruzione e servizi educativi, prestazioni sociali e assistenziali. Viceversa, è **in crescita la voce delle “altre forme assicurative”**, in qualche misura legata a prestazioni aggiuntive legate all'emergenza Covid e alla tutela sanitaria».

Le **indagini** sin qui analizzate, seppur con approcci diversi, considerano un campione di lavoratori o aziende piuttosto eterogeneo. Diversamente, vi sono ricerche che si concentrano su una **platea più ristretta e con caratteristiche ben definite**: AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2016*, Generali, 2016 e le quattro successive edizioni si riferiscono esclusivamente alle **imprese di piccola e media dimensione**; D. MARINI, *Il welfare aziendale come valore*, Community Media Research-Federmeccanica, 2017, pp. 8 ss. si focalizza sui servizi messi a disposizione dalle imprese del **settore metalmeccanico**. Quest'ultimo studio 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, si esegue anche una comparazione con i dati raccolti nel 2016 da *Welfare Index PMI*: il raffronto fra le due ricerche restituisce un quadro che, seppur con le dovute cautele, risulta sufficientemente sovrapponibile.

Confrontando le risultanze di AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2016*, Generali, 2016 con quelle riportate in AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2019*, Generali, 2019, si osserva che le **aree che hanno subito maggiori incrementi** sono quelle relative alla sicurezza e prevenzione degli incidenti (dal 33,9% del 2016 al 50% nel 2019), alla formazione per i dipendenti (dal 33,7% del 2016 al 45% nel 2019), alla conciliazione vita-lavoro, sostegno ai genitori e pari opportunità (dal 32,8% del 2016 al 43% nel 2019), al sostegno ai soggetti deboli e integrazione sociale (dal 7,7% del 2016 al 17% nel 2019), nonché ai servizi di assistenza (dal 6,7% del 2016 al 14% nel 2019).

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

Dopo aver analizzato le preferenze dei lavoratori e le scelte aziendali, è interessante verificare la **sussistenza di eventuali gap tra domanda e offerta**. 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, si analizza uno studio, condotto dalla società Astra Ricerche nel 2011, volto a indagare i bisogni da parte di lavoratori e aziende, per valutarne il **grado di apprezzamento verso le misure di welfare predisposte**. Dall'indagine, emerge come **i bisogni dei dipendenti non trovino sempre risposta nei servizi messi a disposizione dalle imprese**. In particolare, per quanto riguarda i servizi legati all'educazione dei figli, si osserva una differenza di quasi 40 punti percentuali, come accade anche per i servizi di assistenza a anziani e persone non autosufficienti. Più ridotto è il gap per i servizi di assistenza sanitaria (17,2%), mentre i **differenziali maggiori** si osservano nei **servizi utili alla semplificazione degli impegni quotidiani** (consegna della spesa sul luogo di lavoro, assistenza per le pratiche dall'avvocato e dal commercialista, trasporti dal luogo di lavoro, lavanderia con ritiro e consegna sul luogo di lavoro, maggiordomo aziendale che svolge le pratiche burocratiche per i dipendenti) **e alla valorizzazione del tempo libero** (servizi di tipo culturale e corsi), che vengono presi poco in considerazione dalle aziende. Gli unici due ambiti in cui non si rilevano divari marcati attengono all'erogazione dei buoni pasto e alla disponibilità alla flessibilità oraria, ove l'offerta delle imprese è addirittura maggiore rispetto al bisogno dei dipendenti.

La **medesima comparazione** viene eseguita anche in AA.VV., *Lo stato del welfare aziendale in Italia*, Ricerca Doxa-Edenred, 2016, pp. 26, ove, però, si osservano **differenziali inferiori tra i bisogni dei lavoratori e le risorse messe a disposizione dall'azienda**, benché si confermi che i dipendenti hanno aspettative più elevate. In questo caso, il gap più accentuato si riscontra nella macro-area della mobilità (21%), mentre esso tende ad appiattirsi in relazione alle agevolazioni commerciali e

ai buoni spesa (5%). Nonostante tali differenze testimonino la presenza di bisogni non pienamente soddisfatti da parte dell'azienda, 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, p. 224, afferma 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».

6. Le fonti di finanziamento del welfare

Un'ulteriore dimensione utile a comprendere la diffusione del welfare è rappresentata dalla **modalità di finanziamento delle misure**. AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2020*, Generali, 2020, pp. 37 ss. attribuisce un ruolo decisivo alla contrattazione nazionale, a cui affianca l'importanza rivestita dagli accordi di secondo livello. Infatti, il **contratto aziendale** viene utilizzato come fonte istitutiva di misure di welfare nel 7,6% dei casi, con notevoli **differenze a seconda della dimensione delle imprese**, passando dal 5,7% in quelle con meno di 10 dipendenti, sino ad arrivare al 47,8% delle imprese con più di 251 addetti. Se al contratto di secondo livello si aggiunge anche lo strumento del **regolamento aziendale**, la percentuale sale a una media del 33,7%, sempre con grandi differenze a seconda delle dimensioni aziendali, da un minimo del 28% per le imprese con meno di 10 dipendenti a un massimo del 73,6% per le aziende più grandi. Le **variabili “dimensione” e “fonti di finanziamento”** vengono messe a sistema da G. LABARTINO, F. MAZZOLARI, G. MORLEO, *Indagine Confindustria sul lavoro del 2018*, Centro Studi Confindustria, 2019, n. 14, p. 4, da cui 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**».

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 **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 introdurle: il mezzo preferito dalle grandi imprese è il contratto aziendale (49,7%), seguito dalle modalità unilaterali (48,3%) e infine dalla contrattazione territoriale (2%). Sul tema delle **modalità di finanziamento del welfare** si esprime anche CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2020, 2021*, Rapporto n. 5, pp. 16 ss., il quale, aggiornando quanto emerso in CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2019, 2020*, Rapporto n. 6, pp. 15 ss., aiuta a comprendere come, nell'ultimo triennio, **il CCNL abbia progressivamente perso peso** tra le fonti di finanziamento del welfare aziendale, **a favore del budget on top**, che, nel 2020, raggiunge per la prima volta la testa della graduatoria (67%). Acquista rilevanza financo la **conversione del premio di risultato**, la cui quota nel 2020 (29%) conferma i progressi registrati nel 2019 e si osserva anche qualche prima e importante evidenza (seppure marginale, 1%) del finanziamento pubblico diretto.

Allargando il campione di osservazione oltre il sistema Assolombarda, si nota come l'**incidenza della contrattazione collettiva e della conversione dei premi di risultato** diminuisca, in linea con la **maggiore diffusione della contrattazione al Nord e nelle imprese di grandi dimensioni**. Secondo AA.VV., *Osservatorio welfare, Easy Welfare*, 2019, pp. 43 ss., la fonte principale è la **liberalità da parte dei datori di lavoro**, che si riscontra nel 76% delle aziende e che, nel 38,9% dei casi, rappresenta l'unica fonte di finanziamento. Le 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, che rappresenta l'unica fonte per il 15,1%. Nel 37% dei casi, invece, il welfare è finanziato da conversioni dei premi di risultato, ma solamente nell'8% delle aziende queste rappresentano l'unica forma di finanziamento, testimoniando la **generale diminuzione di aziende che ricorrono a un'unica fonte di finanziamento** (dal 76% del 2017 al 62% del 2018).

La **fonte di finanziamento influisce anche sui servizi** messi a disposizione dei lavoratori: come evidenziato da FEDERMECCANICA, *Indagine sul lavoro nell'industria Metalmeccanica – dati anno 2016, 2018*, tab. 4-5 e da G. LABARTINO, F. MAZZOLARI, G. MORLEO, *Indagine Confindustria sul lavoro del 2018*, Centro Studi Confindustria, 2019, n. 14, pp. 3 ss., si distinguono **servizi di welfare previsti dai CCNL** (che includono quasi esclusivamente l'assistenza sanitaria integrativa e la previdenza complementare) dai **servizi di derivazione aziendale** (perlopiù connessi alla somministrazione di vitto, alle mense aziendali e ai *fringe benefits*).

7. I valori messi a disposizione dei lavoratori

Complici la diffusione del welfare nel corso degli ultimi anni e la crescente diffusione di ricerche e rapporti tesi ad analizzarne lo sviluppo, è possibile ricavare alcune prime indicazioni sulle **somme di welfare messe a disposizione dei lavoratori**. Prima di procedere alla loro quantificazione è necessario, però, precisare che, in questa sezione, si considerano esclusivamente le misure di welfare cui è possibile attribuire un **valore economico**, trascurando, invece, quelle misure a carattere prettamente organizzativo, alle quali non è possibile ricondurre una precisa quantificazione monetaria.

Per quantificare il valore economico delle misure messe a disposizione dei lavoratori, è possibile distinguere gli **importi fissi**, previsti unilateralmente o in virtù di accordi collettivi, dagli **importi derivanti dalla conversione del premio di risultato**. Con riferimento ai primi, CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2020*, 2021, Rapporto n. 5, pp. 20 ss. afferma che, nel 2020, i lavoratori hanno potuto disporre di un importo mediamente pari a 780 euro (in lieve contrazione dai quasi 800 del 2019, benché, in compenso, la propensione di spesa sia salita dal 70,9% al 76,5% nel triennio 2018-2020). L'**importo** (e il numero di lavoratori che beneficiano di tali misure) **varia in funzione delle dimensioni del settore, dei principali CCNL e del territorio**. Una distinzione in base alla categoria di appartenenza è evidenziata da L. PESENTI (a cura di), *Il mercato dei provider in Italia*, Altis,

2019, pp. 20 ss., con importi di circa 2.500 euro per i dirigenti, 1.400 euro per i quadri, 800 euro per gli impiegati e poco più di 500 euro per gli operai. Secondo AA.VV., *Osservatorio welfare*, Easy Welfare, 2019, p. 38, i **settori che presentano un valore medio più basso** sono il settore costruzioni e immobiliari (in media, circa 370 euro), il settore trasporto e logistica e il settore software, media, digital e telecomunicazioni (di poco inferiore ai 500 euro), mentre ben più consistente risulta l'importo erogato nell'industria e manifattura (quasi 700 euro). 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 e i 2.000 euro, e il settore degli enti pubblici economici, ove si 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 i lavoratori fino a 25 anni, a 813 euro per i lavoratori di età compresa tra 41-45 anni, fino a 859 euro per gli over 65.

F. RAZETTI, V. SANTONI, *Il mercato del welfare aziendale. L'intermediazione e il ruolo dei provider*, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Nuove alleanze per un welfare che cambia. Quarto rapporto sul secondo welfare in Italia*, Giappichelli, 2019, pp. 137 ss., osservano un **andamento altalenante nel budget** messo a disposizione dei lavoratori, che, nel corso del 2018, era pari a 582 euro e in linea con quanto osservato nel 2017, ma ben al di sotto di quanto registrato nel 2016, dove l'erogazione media era di 758 euro. Anche in questo caso, l'**importo cresce con la categoria di appartenenza**, passando da 356 euro per gli operai a 538 euro per gli impiegati, sino ad arrivare a 898 euro per i quadri e quasi 2.600 euro per i dirigenti. Tali importi messi a disposizione devono, però, essere confrontati con quelli effettivamente utilizzati, che, in media, sono pari al 74%.

Focalizzandosi sui **premi di risultato erogati**, CNEL, *XXI Rapporto mercato del lavoro e contrattazione collettiva*, 2019, pp. 386 ss., evidenzia che, in generale, i premi con possibilità di conversione in welfare hanno un importo superiore (1.514 euro) a quelli che non prevedono tale facoltà (1.429 euro). Secondo AA.VV., *Osservatorio welfare*, Easy Welfare, 2019, pp. 65 ss., nel corso del

2018, il **valore mediamente convertito è aumentato** rispetto al 2017 (1.168 euro) attestandosi a quota 1.300 euro, a fronte di un premio totale medio pari a circa 1.700 euro (1.524 euro nel 2017). Si tratta di cifre simili 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, che rimane pressoché invariato dai 1.428 euro rilevati in N. BRACHINI, B. DE SARIO, S. LEONARDI (a cura di), *Secondo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, Cgil-Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2020, p. 13, dove si osserva anche una conversione media, stabile in entrambi gli anni, pari a circa il 76%. Quest'ultima percentuale raggiunge l'87% ove si stabilisce un **valore aggiuntivo per la conversione**, mentre dove tale incentivo non è previsto, la quota di premi convertiti scende al 70% (AA.VV., *Osservatorio welfare – Un'istanza del benessere aziendale*, Easy Welfare, 2018, pp. 21 ss.). Da ultimo, N. BRACHINI, B. DE SARIO, S. LEONARDI, M. CAVALLINI (a cura di), *Terzo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, Cgil-Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2022, pp. 62 ss., oltre a segnalare l'**aumento dell'importo medio del premio** di risultato (1.572 euro), osserva la **crescita della «quota di accordi PDR che prevede una maggiorazione** del Premio in caso di conversione: dal 21,9% del 2019 al 30,9% del 2021».

Le **maggiorazioni** dell'importo in caso di conversione non sono, però, l'unico elemento che influenza i lavoratori, in quanto, ancora una volta, l'**età** e il **genere condizionano le scelte**. Con riferimento all'età, si nota una «maggiore propensione alla conversione per i lavoratori e le lavoratrici di età compresa tra i 35 e i 55 anni di età», mentre, rispetto 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 ricerche, inoltre, emerge che **non tutta la quota di benefit viene effettivamente spesa dai lavoratori**: CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2020*, 2021, Rapporto n. 5, p. 5 testimonia che, a

fronte di un ammontare medio di 780 euro, nel 2020 si è mediamente consumato il 76,5% (596 euro), con una quota in costante aumento rispetto al 2019 (74,4%) e al 2018 (70,9%); AA.VV., *Osservatorio welfare*, Easy Welfare, 2019, pp. 55 ss. rilevano, invece, che l'utilizzo effettivo nel 2018 (66%) è in calo rispetto a quello registrato nel 2017 (74%), benché tale diminuzione possa ricondursi alle quote da CCNL che, per loro natura, risultano disponibili a cavallo di due anni e che, di conseguenza, mostrano tempistiche di consumo che non si esauriscono nel corso del solo 2018. Anche in questo caso, la percentuale di utilizzo del welfare è influenzata dall'età: i lavoratori che fruiscono maggiormente delle somme messe a loro disposizione sono quelli con un'età compresa fra i 51 e i 65 anni (78%-79%), che sono anche coloro cui sono mediamente destinate somme maggiori. Le percentuali più basse di utilizzo effettivo si registrano agli estremi, tra la fascia under 25 anni (57%) e over 65 anni (58%).

8. Sintesi dei dati

Tabella 36 – La diffusione del welfare aziendale secondo la variabile dimensionale

Fonte \ Dimensione	Piccola	Media		Grande	Tot.
IRES e Università Politecnica delle Marche – 2012	--	--		92,5%	--
Cergas – 2014	--	--	--	14%	--
Confindustria e Percorsi di Secondo Welfare - 2015	65%	54%	81%	90%	72,8%
Rapporto Welfare – OD&M Consulting – 2015	21% (+30%)*	60% (+40%)*	--	69,2%	50%
Istat – 2015	8%	--	--	40%	38%
Università Cattolica – AIDP – Welfare Company – 2016	--	--	--	67%	--
Doxa-Edenred – 2016	--	--	--	93%	89%
Community Media Research – Federmeccanica – 2017	45,5%	--	--	84%	54%
Centro studi Confindustria – 2019	27%	29,7%	--	48,1%	60,2%
OCSEL – 2021	--	--	--	--	32% per il 2019/2% per il 2020
Centro studi Assolombarda – 2021	--	--	--	--	53,5%

Welfare for People

Cgil – Fondazione Di Vittorio – 2022	15,1%	24,8%	27,6%	36,6%	26%
Altis – 2019**	32,1%	16,9%		51%	
Secondo Welfare – AIWA – 2019**	43,55%	31,73%	12,15	12,57%	

* In parentesi è indicata la percentuale di aziende che ha dichiarato l'intenzione di introdurre misure di welfare aziendale nei prossimi 2 anni

** Percentuale su totale di aziende che introducono il welfare aziendale per mezzo dei provider welfare

Fonte: elaborazione ADAPT sui principali rapporti di monitoraggio del welfare aziendale in Italia

Tabella 37 – La diffusione del welfare aziendale secondo il settore di appartenenza

Settore Fonte	Servizi	Manifattura	Commercio	Agricolo	Metalmeccanico
Istat – 2015	30,7%	17,6%	4,2%	–	–
Community Media Research – Federmeccanica – 2017	–	–	–	–	63,4%
Easy Welfare – 2019 (2018)	16,7% (9%)	41,8% (43%)	11,2% (12%)	–	–
Centro studi Assolombarda – 2021	–	–	27,3%	–	51,5%
Cgil – Fondazione Di Vittorio – 2020	17,5%	36,8%	22,7%	–	–
OCSEL – 2021	13% (2019)/ 28% (2020)		3% (2019)/ 9% (2020)	1% (2019)/ 5% (2020)	57% (2019)/2 3% (2020)
Altis – 2019	22,1%	45,9%	19,3%	3,1%	–
Secondo Welfare – 2019	25%	44%	11%	1%	–

Fonte: elaborazione ADAPT

Tabella 38 – Le motivazioni e aspettative che hanno portato all'introduzione del welfare aziendale

Fonte	Astra Ricerche 2011	Confindustria e Percorsi di secondo welfare 2015	OD&M Consulting 2015	Università Cattolica – AIDP – Welfare Company 2016	Sodexo Benetits& Rewards 2017	Community Media Research Federmeccanica 2017	Censis 2018	Welfare Index PMI 2019 (2018)
Motivazione								
Soddisfazione dei collaboratori e miglioramento del clima	69,3%	67%	-	81%	62%	50,6%	47,3%	41,9% (42,1%)
Miglioramento della performance	61,9%	49%	58%	-	-	49,8%	17%	31,2% (29,2%)
Tradizione dell' impresa	-	35%	-	-	-	-	-	-
Usufruire dei vantaggi fiscali	-	27%	-	70,69%	-	-	-	-
Contenere il costo del lavoro	-	21%	34,5% 49,6% (per i lavoratori)	-	-	41,8%	-	8,8% (8,2%)
Fidelizzare i collaboratori	59,4%	-	49%	-	54%	-	-	6,6% (8,4%)
Migliorare le relazioni industriali	50,4%	-	-	-	-	-	-	-
Migliorare l' immagine aziendale	58,6%	-	-	-	76%	-	-	6,5% (6,7%)
Attrarre nuovi talenti	63,1%	-	-	62,7%	52%	-	-	-

Fonte: elaborazione ADAPT

Tabella 39 – Risultati raggiunti in seguito all'introduzione del welfare aziendale

Fonte Risultati raggiunti	Confindustria e Percorsi di Secondo Welfare – 2015	Università Cattolica – AIDP – Welfare Company – 2016	Welfare Index PMI – 2020 20	Censis-Eudaimon – 2019
Migliore clima aziendale	50%	–	49,2%	41%
Maggiore fidelizzazione dei lavoratori	50%	–	50,4%	45%
Migliori relazioni industriali	37%	–	–	–
Maggiore produttività	25%	–	32,5%	–
Contenimento costi e utilizzo vantaggi fiscali	–	70%	22%	–
Miglioramento immagine aziendale	–	–	42,9%	57%
Riduzione assenteismo	–	–	–	–
Nessun effetto	12%	–	–	–

Fonte: elaborazione ADAPT

Tabella 40 – Le preferenze dei lavoratori

Fonte	Astra Ricerche 2011	Tolomeo Studi e Ricerche 2012/2013	McKinsey & Company e ValoreD 2013	Doxa-Edenred 2016	Centro studi Assolombarda 2021	Easy Welfare 2019 (2018)
Preferenze						
Servizi all' infanzia	46,3% (asili nido aziendali)	24-32%	89-92%	82%	–	–
Assistenza sanitaria Integrativa	48,4% (assistenza medica)	19-28%	–	84%	12%	4,3% (18,6%)
Beni di uso primario	55,8% (ticket restaurant) 53,1% (mense)	17-28%	–	90%	26%	39,5% (16,2%)
Agevolazioni allo studio per figli e dipendenti	48,5% (corsi culturali e linguistic)	18-24%	–	82%	32%	28% (31,1%)
Previdenza complementare	–	16-19%	–	84%	9%	8,6% (20,7%)
Servizi per anziani e disabili	45,4%	12-20%	97%	76%	1%	–
Trasporti e mobilità	45,9%	9-16%	–	70%	3%	–
Tempo libero e benessere	43,4%	9-11%	–	84%	15%	12,8% (11,7%)
Orari flessibili	54%	–	97%	88%	–	–

Fonte: elaborazione ADAPT

Tabella 41 – Le preferenze dei lavoratori per genere e categoria

Fonte	Tower Watson e GfK – Eurisko 2012		Willis-Muoversi 2013			Covip 2021			Censis-Eudaimon 2019			
	Uomini	Donne	Operai	Impiegati	Quadri	Under 35	35-54	Over 55	Operai	Impiegati	Quadri	
Preferenze												
Servizi all'infanzia	6%	90%	31%	32%	35%	–	–	–	54% (famiglia)	35,4% (famiglia)	28% (famiglia)	
Assistenza sanitaria integrativa	33%	46%	28%	29%	23%	–	–	–	49,2%	41,1%	42,9%	
Beni di uso primario	–	–	22%	14%	7%	–	–	–	42,9%	34,4%	20%	
Agevolazioni allo studio per figli e dipendenti	6%	5%	–	–	–	–	–	–	54% (famiglia)	35,4% (famiglia)	28,6% (famiglia)	
Previdenza complementare	20%	40%	4%	2%	3%	17,8%	50,3%	31,9%	–	–	–	
Servizi per anziani e disabili	–	–	1%	1%	1%	–	–	–	54% (famiglia)	35,4% (famiglia)	28,6% (famiglia)	
Trasporti e mobilità	63%	5%	4%	2%	1%	–	–	–	–	–	–	
Tempo libero e benessere	–	–	8%	15%	25%	–	–	–	27% (tempo libero) 19% (benessere)	28,8% (tempo libero) 15,2% (benessere)	14,3% (tempo libero) 14,3% (benessere)	
Orari flessibili	32%	40%	–	–	–	–	–	–	3,2% (<i>smart working</i>)	24,8% (<i>smart working</i>)	45,7% (<i>smart working</i>)	

Fonte: elaborazione ADAPT

Tabella 42 – I servizi offerti dalle imprese

Fonte	Astra Ricerche 2011	Cergas 2014	Doxa-Edenred 2016	Università Cattolica – AIDP – Welfare Company 2016	Community Media Research Ferrero 2017*	OCSEL 2021 (2019/2020)	Welfare Index PMI 2020/20	Centro studi Assolombarda 2021	Centro studi Confindustria 2019 (2018)	Cgil-Fond. Di Vittorio 2020
Servizi all'infanzia	7% (asili nido aziendali)	68%	87%	–	8,6%	8% (2019)	–	–	–	5,2%
Assistenza sanitaria Integrativa	31,1% (assistenza medica)	43,9%	–	36,8%	17,7%	54% (2019)/64% (2020)	42,2%	58%	45,9% (43,5%)	7,3%
Beni di uso primario e agevolazioni commerciali	63,1% (ticket restaurant) 31% (mense)	43,9%	–	60%	14,3%	13%/22% (carrello della spesa 2019/2020) 45%/43% (mense 2019/2020) 15%/13% (altri benefit 2019/2020)	–	85%	19,7% (19,2%)	7,7%
Agevolazioni allo studio per figli e dipendenti	8,6% (corsi culturali e linguistici)	–	28%	30%	8,6%	21% (2019)/4% (2020)	5,8%	80%	–	5,2%
Previdenza Complementare	–	29%	–	–	25,8%	85% (2019)/64% (2020)	30,9%	67%	28,7% (27,4%)	8,9%
Servizi di assistenza	4,5%	27%	19%	–	4,4%	11% (2019)	22,8%	56%	–	2,6%
Trasporti e mobilità	9,8%	–	–	–	3,4%	12% (2019)/13% (2020)	–	68%	–	3,2%
Tempo libero e benessere	13,5%	–	–	–	8,3%	–	6,5%	87%	–	3,3%
Conciliazione vita-lavoro	57%	53,7%	78%	46%	31,4%	36% (2019)/13% (2020)	50,6%	–	8,9% (smart working)	13,6%

* dati relativi al settore metalmeccanico

Fonte: elaborazione ADAPT

Tabella 43 – Le fonti di finanziamento del welfare

Fonte finanzia- mento	Fonte	Università Cat- tolica – AIDP – Welfare Com- pany – 2016	Centro studi Assolombarda – 2021	Easy Welfare – 2019 (2018)	Welfare Index PMI 2020
Contratto collettivo nazionale	–	–	34%	35% (20%)	–
Contrattazione territoriale	2%	–	–	–	–
Contratto collettivo azien- dale	49,7%	–	--	--	7,6%
Conversione PDR	–	–	29%	37% (15%)	–
Modalità unilaterali	48,3%	–	67%	76% (41%)	20,6%

Fonte: elaborazione ADAPT

(D)

**BIBLIOGRAFIA RAGIONATA ESSENZIALE SUL
WELFARE AZIENDALE E OCCUPAZIONALE**

1. Aspetti definitivi

Per una **prima definizione di welfare**, legata a quella di **welfare state**, si veda A. BRIGGS, *The Welfare State in historical perspective*, Archives Européennes des Sociologie, 1961, vol. 2, n. 2, 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; 3) assicurare a ogni cittadino i migliori standard disponibili in relazione a una determinata gamma di servizi sociali. A tale proposta definitoria si affianca, in termini più moderni, quella elaborata da A.M. BATTISTI, *Welfare e no profit in Europa: Profili comparati*, Giappichelli, 2013, p. 152, facente leva sul concetto di Stato sociale (rispetto al quale si veda compiutamente anche R. ARTONI, *Stato Sociale*, in *Alfabeta Treccani*, 2014, versione Kindle, cap. 1, posizioni 6-9).

Nell'ambito del **welfare privato** e, prima ancora, del **welfare sussidiario** (cui si riconducono tutte le tipologie di welfare con funzioni integrative rispetto al welfare pubblico e statale), cfr. R. TITMUSS, *Essay on the Welfare State*, Allen and Unwin, 1958, p. 100 (versione italiana in *Saggi sul "welfare state"*, Edizioni Lavoro, 1963, p. 58); A. SINFIELD, *Analysis in the social division of welfare*, in *Journal of Social Policy*, 1978, vol. 7, n. 2, pp. 129-156; R. GOODIN, M. REIN, *Regime on pillars: Alternative welfare state logics and dynamics*, in *Public Administration*, 2001, vol. 79, n. 4, pp. 769-801, in cui si approfondisce il concetto più ampio di **welfare occupazionale**, inteso come «l'insieme delle prestazioni sociali erogate dalle aziende ai propri lavoratori in virtù del contratto

di lavoro che lega le une agli altri». Per i **profili comparati delle politiche di welfare occupazionale nei Paesi europei**, cfr. D. NATALI, E. PAVOLINI, *Comparing (Voluntary) Occupational Welfare in the EU: Evidence from an international research study*, OSE Research Paper, novembre 2014, n. 16, pp. 1 ss.

Per quanto riguarda le **forme di welfare sussidiario** in Italia, in letteratura non vi è una modalità univoca per definire e categorizzare tali misure, senza una chiara delimitazione dei perimetri. Sul punto, si veda M. FERRERA, *Secondo welfare: perché? Una introduzione*, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2013, p. 9, che si riferisce al c.d. **secondo welfare**, ove l'**aggettivo "secondo" possiede sia connotazione temporale che funzionale**; 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, che focalizza l'attenzione sull'**origine bilaterale o unilaterale del welfare**, facendo rientrare nel *welfare occupazionale* sia il *welfare contrattuale*, negoziato tra le parti sociali, che il *welfare aziendale unilaterale*. In argomento, **da un punto di vista della prassi della contrattazione collettiva**, si veda U. STENDARDI, A.R. MUNNO, *Il welfare contrattuale: un nuovo orizzonte strategico*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, p. 145; 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, p. 54. In particolare, per una **classificazione delle tipologie di welfare esclusivamente rispetto al livello in cui sono attuate le misure**, si veda 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, 2013, p. 13, in cui si predilige l'espressione **welfare contrattuale** solo con riferimento 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». Tuttavia, sulla **necessità di superare il dualismo concettuale** tra *welfare contrattuale* e *welfare aziendale*, si veda F. MAINO, *Il Welfare*

aziendale: opportunità di sviluppo e criticità, in *Rivista bimestrale di cultura e di politica*, 2018, n. 4, p. 580.

Sul ruolo della disciplina fiscale per la definizione di **welfare aziendale**, si veda F. BACCHINI, *Welfare aziendale: illazioni (ricostruttive) giuslavoristiche*, Parte I, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, n. 3, 2017, pp. 635-654, p. 640 e E. PAVOLINI, U. ASCOLI, *The dark side of the moon: il ruolo del welfare fiscale nel sistema di protezione sociale italiano*, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 1, pp. 23-46, che, partendo dalla normativa di riferimento, ridisegnano i confini dei concetti di **welfare aziendale volontario** (unilateralmente concesso dal datore, senza alcuna costrizione di natura legale, contrattuale o regolamentare) e di **welfare aziendale obbligatorio** (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. *Origini del welfare privato*

Sulla nascita e lo sviluppo delle diverse forme di **welfare privato in ambito aziendale** in Italia, cfr. E. BENENATI, *Cento anni di paternalismo aziendale*, in S. MUSSO (a cura di), *Tra fabbrica e società. Mondi operai nell'Italia del Novecento*, Feltrinelli, 1999, pp. 43-82; V. CASTRONOVO, *Storia economica d'Italia. Dall'Ottocento ai giorni nostri*, Einaudi, 2006, pp. 132; 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. 54 ss., in cui tali esperienze sono state ricondotte al **paternalismo industriale** (c.d. “neopaternalismo”). Sulla collocazione del paternalismo industriale nell'ambito del *welfare capitalism* statunitense, si veda S. ZAMAGNI, *Dal welfare della delega al welfare della partecipazione*, Le Giornate di Bertinoro per l'economia civile (XIII edizione), 2013, a sua volta ripreso da P. CARNAZZA, A. PASETTO, *Le strategie di welfare aziendale: esperienze passate e tendenze recenti*, in *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, 2015, n. 1, p. 119.

In merito all'individuazione di **elementi di paternalismo imprenditoriale non solo nel welfare aziendale delle origini, ma anche nel presente** (benché come 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), si veda E. PAVOLINI, F. CARRERA, L. ROMANIELLO, *Welfare aziendale e «nuovi rischi sociali»*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 147 ss.

Sulla **ricostruzione degli sviluppi normativi** che hanno portato a configurare la materia del *welfare aziendale* quale è intesa oggi, si veda E. MASSAGLI, *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Giuffrè, 2016, pp. 600 ss., e, in particolare sullo sviluppo del c.d. **welfare fiscale-occupazionale** (agevolato, appunto, dalla normativa fiscale), cfr. E. PAVOLINI, U. ASCOLI, *The dark side of the moon: il ruolo del welfare fiscale nel sistema di protezione sociale italiano*, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 1, pp. 23-46 e C. GAROFALO, *Le politiche per l'occupazione tra aiuti di Stato e incentivi in una prospettiva multilivello*, Cacucci, 2021, pp. 204-219. Sulle **implicazioni delle modifiche normative sulla natura del welfare aziendale**, cfr. M. SQUEGLIA, *Il welfare aziendale è la risposta al bisogno previdenziale e al "welfare integrato"?*, in *Lavoro e Diritto*, 2019, n. 4, pp. 689-708; A. TURSI, *Retribuzione, previdenza, welfare: nuove variazioni sul tema*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2019, n. 1, pp. 119-121, in cui si evidenzia come le stesse modifiche normative, rafforzando l'origine collettiva e la meritevolezza sociale del welfare aziendale, abbiano messo in luce la sua **natura retributiva** e conseguentemente **previdenziale**.

3. Ragioni del welfare privato

In merito alle ragioni del welfare privato, gran parte della letteratura, in particolare in una prima fase, ha ricondotto l'espansione di tale fenomeno alle **criticità del nostro sistema di welfare pubblico**. Sul punto, tra i primi contributi in argomento, cfr. C. GORI, *L'alternativa al pubblico? Le forme organizzate di finanziamento privato*, Franco Angeli, 2012, M. FERRERA, *Secondo welfare: perché? Una introduzione*, e F. MAINO, *Tra nuovi bisogni e*

vincoli di bilancio: protagonisti, risorse, innovazione sociale, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Primo rapporto del secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2013, p. 8 e p. 17; M. MUSELLA, M. SANTORO, *L'economia sociale nell'era della sussidiarietà orizzontale*, Giappichelli, 2012, pp. 10 ss. Molti autori ricollegano la **diffusione del welfare aziendale, da un lato, al progressivo arretramento (c.d. *rechenchment*) dello Stato sociale**, a causa di risorse sempre più scarse e di vincoli di bilancio sempre più stringenti, **e, dall'altro lato, all'incentivazione fiscale**. In questo senso, cfr. A. TURSI, *Welfare contrattuale e responsabilità sociale dell'impresa*, e G. LUDOVICO, *Il welfare aziendale come risposta ai limiti del welfare state*, in G. LUDOVICO, M. SQUEGLIA (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo*, Giuffrè, 2019, p. 7 e pp. 23-44.

Sulla **collocazione sistemica del welfare privato in rapporto al welfare pubblico**, cfr. G. CROCE, *Il "welfare bilaterale" e i suoi effetti sull'occupazione*, in *Quaderni di economia del lavoro*, 2015, n. 103, pp. 224 ss.; S. LEONARDI, M. ARLOTTI, *Welfare contrattuale e bilateralismo*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 77-110; 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. 53-76, F. OLIVELLI, *L'inquadramento sistemico del welfare aziendale*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2020, n. 1, pp. 103-124. In particolare, sulle **complesse interazioni tra i due sistemi**, cfr. E. PAVOLINI, F. CARRERA, L. ROMANIELLO, *Welfare aziendale e «nuovi rischi sociali»*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 169 ss.; S. GIUBBONI, *The social partners and the Welfare State in Italy: challenges and opportunities*, Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona".IT, 2019, n. 388, p. 11. Per un approfondimento in ottica comparata, cfr. D. NATALI, E. PAVOLINI, B. VANHERCKE, *Occupational welfare in Europe: risks, opportunities and social partner involvement*, Etui, 2018; T. WIB, B. GREVE, *A comparison of interplay of public and occupational work-family policies in Austria, Denmark, Italy and the United Kingdom*, in *Journal of Comparative Policy Analysis*, 2019, n. 21, p. 14; E. RIVA, R. RIZZA, *Who receives occupational welfare? The importance of skills across Europe's diverse industrial relations regimes*, Transfer, 2021, p. 106.

In senso opposto, sul **welfare aziendale collegato in primis alla grande trasformazione del lavoro**, piuttosto che inteso come forma di compensazione o surroga delle mancanze o dell'arretramento del sistema di welfare pubblico, cfr. 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; T. TREU, *Introduzione Welfare aziendale*, Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona".IT, 2016, n. 297, pp. 5 ss.; F. SEGHEZZI, *L'uomo fordista tra economia e società. Appunti per una rilettura eretica di Gramsci*, Working Paper ADAPT, 2015, n. 171, p. 6. Nella stessa direzione, si vedano S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI, *Welfare aziendale, trasformazioni del lavoro e trasformazioni delle regole del lavoro. Tendenze e prospettive*, in I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, 2019, p. 18; A. MATTEI, *Welfare, contrattazione e scambio: regole e prassi*, in *Diritti Lavori e Mercati*, 2018, n. 1, pp. 59-87; S. NEGRELLI, P. ROSSI, *Trasformazioni del lavoro e welfare aziendale*, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 1, pp. 117-135 e, in particolare, sullo sviluppo del welfare aziendale come **processo spontaneo di risposta degli attori del sistema delle relazioni industriali alle profonde trasformazioni del mondo del lavoro**, si veda M. TIRABOSCHI, *Il welfare aziendale ed occupazionale in Italia: una prospettiva di relazioni industriali*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2020, n. 1, pp. 86-103, p. 95.

Molti autori hanno iniziato a collegare la diffusione del welfare aziendale a una **modifica dello scambio contrattuale legato alla prestazione lavorativa**, estendendo il valore assegnato alla retribuzione. Sul punto, cfr. 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, pp. 311-328; 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; M. FORLIVESI, *Welfare contrattuale e retribuzione: interazioni e limiti di una disciplina frammentata*, in *Lavoro e Diritto*, 2020, n. 2, p. 239, che parla di «**forme non monetarie di retribuzione negoziate collettivamente**», nonché M. SQUEGLIA, *Il welfare aziendale è la risposta al bisogno previdenziale e al "welfare integrato"?*, in *Lavoro e Diritto*, 2019, n. 4, pp. 689-708,

con particolare riferimento alla c.d. previdenza contrattuale. Natura retributiva individuata anche da G. GABRIELLI, F. ZACCARO, *Remunerazione, welfare aziendale e human resource management. Un framework per orientare reward strategy e politiche retributive*, in I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, 2019, pp. 29 ss.

Da un **punto di vista sociologico**, cfr. F. MAINO, *Il Welfare aziendale: opportunità di sviluppo e criticità*, in *Rivista bimestrale di cultura e di politica*, 2018, n. 4, pp. 579-587, che sottolinea come la convergenza dei vantaggi per l'impresa e per i lavoratori stia contribuendo a costruire un nuovo patto di fiducia tra l'azienda e la persona, facendo emergere la dimensione sociale accanto a quella di mercato.

Sul *welfare aziendale* quale **strumento organizzativo di gestione delle risorse umane**, cfr. 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, n. 1, pp. 369-388; M. CARCANO, P.A. VARESI, R. FERRARI, A. CARMIGNANI, *Welfare aziendale*, inserto di *Diritto & Pratica del Lavoro*, 2018, n. 27; 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; C. MURENA, *Welfare aziendale e fidelizzazione dei lavoratori*, in *Lavoro Diritti Europa*, 2020, n. 3; A. MATTEI, *Innovazione e rapporti di lavoro*, in *Diritto delle Relazioni industriali*, 2020, n. 4, pp. 1001-1023, nonché, sulle **prospettive post-emergenziali**, cfr. L. BARBIERI, G. SCANSANI, M. TOMBARI, *Welfare aziendale, leva strategica tra sviluppo sostenibile e PNRR*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, 2022, n. 14, pp. 841-849, e S. MALANDRINI, *Le dinamiche del costo del lavoro tra decontribuzione dei premi di risultato e piani di welfare aziendale*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2022, n. 3, pp. 81-88.

Infine, sui **profili problematici legati alla valutazione dell'impatto che il welfare aziendale ha sulla condotta e sulla produttività** del lavoratore, cfr. F. FERRARI, *Welfare aziendale e prestazioni lavorative individuali: quale relazione attesa?*, in *Personale e Lavoro*, 2018, n. 597, pp. 4-7; 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.

4. Welfare aziendale e welfare occupazionale: stato dell'arte e ruolo delle relazioni industriali

Rispetto al **crescente ruolo delle relazioni industriali con riferimento al welfare aziendale e occupazionale**, cfr. T. TREU, *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, 2013, p. 17; A. TURSI, *Il "welfare aziendale": profili istituzionali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 4 e, in particolare, sul ruolo da questa assunto, di **adattamento** e di **accompagnamento** per lavoratori e imprese nelle trasformazioni in atto, cfr. M. TIRABOSCHI, *Tra due crisi: tendenze di un decennio di contrattazione*, 2021, n. 1, pp. 143-173, p. 170. Altresì, sul **legame tra welfare e contrattazione**, quale ambito di potenziale innovazione per il sistema di relazioni industriali, si veda 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, 2013, e, sul vantaggio economico reciproco delle parti coinvolte, si veda A.M. PONZELLINI, E. RIVA, E. SCIPPA, *Il welfare aziendale: evidenze dalla contrattazione*, in *Quaderni Rassegna Sindacale*, 2015, n. 2, p. 148.

Sul welfare aziendale come **opportunità per i sindacati per riaffermare un ruolo propositivo e di governo**, cfr. F. MAINO, R. RIZZA, *Le piccole e medie imprese incontrano il welfare*, in *Stato e Mercato*, 2018, n. 113; S. COLOMBO, *Il ruolo delle organizzazioni sindacali nelle scelte di welfare aziendali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, p. 117. In senso opposto, si veda A. CIARINI, S. LUCCIARINI, *Il welfare aziendale in Italia*, in *Sociologia del Lavoro*, 2015, n. 139, pp. 43-56, in cui si evidenzia la diffusa volontà delle imprese di agire in maniera unilaterale.

Sulle **modalità con cui le nuove politiche incentivanti il welfare fiscale-occupazionale puntino a rilanciare le relazioni di secondo livello**, cfr. G. MALLONE, M. NATILI, M. JESSOULA,

La politica forte del welfare fiscale-occupazionale in Italia, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 1, pp. 49, 54 e 62-63; M. ARLOTTI, *Lo sviluppo del welfare fiscale-occupazionale in Italia: quali tipi di assetti, intrecci e impatti?*, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 1, p. 94. In merito alla «**crescente convergenza strategica a livello sindacale**» sulla materia del welfare, cfr. M. ARLOTTI, *Tra Scilla e Cariddi. Le sfide del welfare occupazionale per la contrattazione collettiva*, in *Politiche Sociali*, 2018, n. 3, pp. 443-448; D. COMANDÈ, *Misure di welfare e contrattazione collettiva di categoria*, in I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, 2019, pp. 205-234; 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.

Rispetto alla **evoluzione del ruolo delle relazioni industriali con riferimento al welfare aziendale e occupazionale**, cfr. T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, p. XVII, e F. SANTINI, *Profili di regolamentazione collettiva del welfare aziendale*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2018, n. 6, pp. 1476-1500, che evidenzia come il *welfare aziendale* promuova un **nuovo modello di contrattazione**, rivolto in particolare alle piccole e medie imprese e legato a una dimensione organizzativa della impresa e a livelli decentrati e partecipati. Sul punto, si veda anche M. ARLOTTI, *Tra Scilla e Cariddi. Le sfide del welfare occupazionale per la contrattazione collettiva*, in *Politiche Sociali*, 2018, n. 3, pp. 443-448, che segnala il **rischio di un eccessivo allontanamento dalle finalità tradizionali della contrattazione**, quali la tutela del salario e il miglioramento sostantivo delle condizioni di lavoro.

5. Welfare e contrattazione collettiva: un sistema multilivello

Sulla **contrattazione relativa al welfare aziendale e occupazionale**, configurata quale un sistema a più livelli, cfr. L. PESENTI, *Il welfare nello scenario socio-economico italiano. I nuovi rischi sociali e il welfare contrattuale in Italia*, in *Quaderni di sviluppo e organizzazione*, 2014, n. 20, pp. 18-27, e, per una ricostruzione

più articolata, 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, 2013.

Con riguardo al **livello settoriale** (ossia alle misure di *welfare contrattuale* previste dal CCNL di riferimento), si veda T. TREU, *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, 2013, p. 17, che sottolinea il **ruolo decisivo che ha avuto la contrattazione nazionale**, specie nella previdenza e nella sanità integrativa.

Sul **livello territoriale** (inteso quale livello intermedio, compreso tra la contrattazione collettiva nazionale-categoriale e quella aziendale), cfr. 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; F. ALACEVICH, *Welfare territoriale nel distretto pratese: un gioco a somma positiva?*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2015, n. 145, pp. 143-152, e, per una lettura del fenomeno del **welfare territoriale** come processo di costituzione di cluster territoriali di imprese che cooperano in una o più aree affini al loro settore, cfr. L. PESENTI, *La territorializzazione del welfare: spunti di riflessione*, in V. CESAREO (a cura di), *Welfare Responsabile*, 2017, Vita e Pensiero, pp. 201-224.

Sull'**intreccio tra le esperienze di reti per il welfare e i concetti di territorio e di governance**, si veda L. ARLETTI, *Dal welfare aziendale al welfare territoriale. Fare rete tra imprese per un nuovo modello di welfare*, Working Paper 2WEL, 2018, n. 2. In particolare, rispetto al tema dello **sviluppo del welfare aziendale nelle piccole e medie imprese e la loro partecipazione ad accordi territoriali o di rete**, si vedano F. MAINO, R. RIZZA, *Le piccole e medie imprese incontrano il welfare*, in *Stato e Mercato*, 2018, n. 113, e V. SANTONI, *Reti d'impresa e accordi territoriali per il welfare aziendale: i tratti distintivi delle esperienze italiane*, in *Sociologia del Lavoro*, 2019, n. 153.

Per un'analisi della **crescente attenzione alle iniziative di welfare aziendale a forte radicamento territoriale**, cfr. F. MAINO, F. RAZZETTI, *Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi*, Giappichelli, 2019, p. 12; M. TOMBARI (a cura di), *Pubblico territoriale aziendale. Il welfare del Gruppo Cooperativo CGM*, Este Libri, 2019; F. MAINO, E. BARAZZETTA, V. SANTONI, *Il welfare aziendale: opportunità di investimento o «mercattizzazione» per il terzo settore? Prime evidenze dal caso del Gruppo Cooperativo CGM*, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 2, pp. 271-288. Per un approfondimento sul ruolo che i sistemi di bilateralità possono avere nello sviluppo di esperienze di rete, si veda S. FORNASIER, G. LUCCHINI, F. STRELIOOTTO, G. VECCHIATO, *Welfare 4.0 competere responsabilmente. Aziende con l'anima: responsabilità sociale, welfare e community relation. Il caso Welfare.net*, Franco Angeli, 2019.

In merito alla **scarsa diffusione delle misure di welfare nelle piccole e medie imprese**, che sono solo parzialmente sostenute dalla contrattazione territoriale, cfr. T. TREU, *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti* (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, pp. 18 ss.; 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, 2016, pp. 104 ss.

Per quanto riguarda il **livello aziendale**, sulla crescita dell'intervento della contrattazione collettiva, soprattutto nelle grandi aziende in materia di welfare, si veda T. TREU, *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, p. 18, e, in particolare, sul **collegamento tra welfare a livello aziendale e contrattazione aziendale (o territoriale) di produttività**, si veda A. TURSI, *Il "welfare aziendale": profili istituzionali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 4, p. 230.

Sul **mutamento nel rapporto tra produttività e welfare all'interno della contrattazione**, tenuto conto della **possibilità di welfarizzazione del premio di risultato**, cfr. A. MATTEI, *Welfare, contrattazione e scambio: regole e prassi*, in *Diritti Lavori e Mercati*, 2018, n. 1, pp. 59-87; 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. 827-828; A. MARESCA, *Il welfare aziendale nella prospettiva delle politiche retributive del personale*, in I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, 2019, pp. 63-85, che, al riguardo, sottolinea lo **spostamento di notevoli responsabilità sull'impresa**, anche nel ruolo di sostituto d'imposta, e sul sindacato, anche per quanto riguarda le modalità di coinvolgimento paritetico dei lavoratori.

6. Contrattazione sociale territoriale: un inquadramento del fenomeno

Per una **prima definizione e inquadramento della “contrattazione sociale territoriale”**, cfr. I. REGALIA, *Concertazione locale. Note a partire da una ricerca empirica*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2006, n. 1, pp. 139-155, p. 140; I. REGALIA, *Negoziare sul territorio. Un'introduzione*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 2015, n. 1, pp. 3-13, p. 7; F. CARRERA, B. DE SARIO, *Bilanci dei Comuni, welfare locale e contrattazione sociale. Connessioni e divergenze*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2016, n. 3-4, pp. 269-286; CGIL, CGIL-SPI, FONDAZIONE DI VITTORIO, *Decimo rapporto sulla contrattazione sociale territoriale*, Edit Coop, 2019; R. LODIGIANI, E. RIVA, *La contrattazione sociale nel welfare locale*, in *Sociologia e Politiche Sociali*, 2019, n. 1, pp. 9-34; G. PIGLIALARMÌ, *La contrattazione sociale territoriale: inquadramento giuridico del fenomeno attraverso l'analisi contrattuale*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2019, n. 2, pp. 713-725.

Per una lettura evolutiva del fenomeno, nella prospettiva del **welfare territoriale**, si veda R. LODIGIANI, E. RIVA, *La contrattazione sociale nel welfare locale*, in *Sociologia e Politiche Sociali*, 2019, n. 1, pp. 9-34. Per un inquadramento degli **attori coinvolti e delle differenti azioni messe in campo**, cfr. I. REGALIA, *Oltre la contrattazione di secondo livello. Note sulla concertazione a livello locale*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 2015, n. 1, pp. 97-111, p. 104; L. BRUSA, M. MANDREOLI (a cura di), *Oltre il maggiordomo aziendale. Sperimentare la contrattazione territoriale sul welfare*, Ediesse, 2019, p. 87.

Per una riflessione particolare sulla **dimensione di prossimità della contrattazione sociale**, cfr. E. RIVA, *La contrattazione sociale di prossimità nel 2018*, in R. LODIGIANI, E. RIVA, M. COLOMBI (a cura di), *Rapporto 2019. Per una Cisl di "prossimità". Il contributo della contrattazione sociale, Osservatorio sociale della contrattazione territoriale – Cisl e Fnp Cisl*, Edizioni Lavoro, 2019, p. 38; A. ANDREONI, *Limiti e problemi della contrattazione territoriale*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2015, n. 2, pp. 31-43; R. LODIGIANI, M. COLOMBI, *La strategia sindacale per la non autosufficienza: una azione plurale di rappresentanza*, in R. LODIGIANI, E. RIVA, M. COLOMBI (a cura di), *Rapporto 2019. Per una Cisl di "prossimità". Il contributo della contrattazione sociale, Osservatorio sociale della contrattazione territoriale – Cisl e Fnp Cisl*, Edizioni Lavoro, 2019, pp. 55-82, qui p. 76.

Sulle **ragioni della diffusione della contrattazione sociale territoriale**, cfr. I. REGALIA, *L'azione del sindacato a livello territoriale*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2008, n. 4, pp. 97-124; I. REGALIA, *Oltre la contrattazione di secondo livello. Note sulla concertazione a livello locale*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 2015, n. 1, p. 105; B. DE SARIO, *Radici, culture e pratiche della contrattazione sociale del sindacato*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2015, n. 2, pp. 45-60; R. LODIGIANI, E. RIVA, *La contrattazione sociale nel welfare locale*, in *Sociologia e Politiche Sociali*, 2019, n. 1, pp. 9-34; M. VILLA, *Tra contrattazione e progettazione territoriale. Sindacato e nuove forme di governo del welfare locale*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2007, n. 3, pp. 97-108.

Sul **ruolo che una cornice normativa di supporto e una governance condivisa possono fornire allo sviluppo di questo tipo di contrattazione**, cfr. I. REGALIA, *Negoziare sul territorio. Un'introduzione*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 2015, n. 1, pp. 3-13; I. REGALIA, *Oltre la contrattazione di secondo livello. Note sulla concertazione a livello locale*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 2015, n. 1, p. 106; L. BRUSA, M. MANDREOLI (a cura di), *Oltre il maggiordomo aziendale. Sperimentare la contrattazione territoriale sul welfare*, Ediesse, 2019; M. CARRIERI, A. MATTEI, *Teoria e prassi della concertazione e della contrattazione di ambito territoriale. Presentazione*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2015, n. 2, pp. 7-12.

In merito alla **questione dell'efficacia e dell'esigibilità degli accordi di contrattazione sociale**, cfr. ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2017)*, IV Rapporto, ADAPT University Press, 2018; G. PIGLIALARMÌ, *La contrattazione sociale territoriale: inquadramento giuridico del fenomeno attraverso l'analisi contrattuale*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2019, n. 2, pp. 713-725; G. SCACCIA, *La concertazione nella Costituzione*, in R. PESSI (a cura di), *Europa e concertazione: modelli a confronto*, Cedam, 2009.

Sulla **natura della contrattazione sociale** come pratica che si pone in un terreno di confine tra atto amministrativo e contrattazione collettiva, cfr. ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2017)*, IV Rapporto, ADAPT University Press, 2018; L. ZOPPOLI, *Prospettive e proposte per nuove relazioni sindacali a livello territoriale*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2015, n. 2, pp. 13-29; B. DE SARIO, *Radici, culture e pratiche della contrattazione sociale del sindacato*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2015, n. 2, pp. 45-60, p. 58.

Elenco dei grafici e delle tabelle

- Grafico 1 *Welfarizzazione al 31 dicembre 2019 (%)*
- Grafico 2 *Persone di 16-74 anni con alti livelli di competenza digitale per Paese – Anno 2019 (per 100 persone di 16-74 anni)*
- Grafico 3 *Mappatura delle prestazioni erogate al lavoratore a livello aziendale*
- Grafico 4 *Mappatura delle prestazioni di welfare nella contrattazione aziendale del settore terziario, distribuzione e servizi*
- Grafico 5 *Evoluzione del tasso di natalità in Italia, Veneto, Verona nella serie storica 2010-2021*
- Grafico 6 *Evoluzione dell'indice di vecchiaia in Italia, Veneto, Verona nella serie storica 2010-2021*
- Grafico 7 *Tasso di occupazione 2021, età 15-64 anni, confronto Italia, Veneto e Verona per genere*
- Grafico 8 *Percentuale imprese registrate a Verona, anno 2021*
- Grafico 9 *Aziende aderenti e lavoratori iscritti agli Enti bilaterali del commercio e del turismo di Verona, anni 2019-2021*
- Grafico 10 *Valore delle prestazioni in euro dell'Ente bilaterale del commercio di Verona distribuzione per area, anni 2019-2021*
- Grafico 11 *Valore delle prestazioni in euro dell'Ente bilaterale del turismo distribuzione per area – anni 2019-2021*
- Grafico 12 *Numero delle prestazioni erogate dagli enti bilaterali ai lavoratori, anni 2019-2021*
- Grafico 13 *Distribuzione assicurati alla sanità integrativa in Italia (mln)*

Tabella 1	<i>La diffusione del welfare aziendale nelle diverse classi dimensionali</i>
Tabella 2	<i>Criteri di misurazione della distanza o vicinanza di una data prestazione al concetto di welfare</i>
Tabella 3	<i>I beneficiari delle prestazioni di welfare</i>
Tabella 4	<i>Classificazione funzionale delle categorie di prestazioni</i>
Tabella 5	<i>Criteri di misurazione della distanza o vicinanza di una data prestazione dai concetti di welfare occupazionale e aziendale</i>
Tabella 6	<i>Misurazione della variabile tipologica – Distanza o vicinanza di una data prestazione al concetto di welfare</i>
Tabella 7	<i>Misurazione della variabile funzionale – Distanza o vicinanza di una data prestazione al concetto di welfare occupazionale/welfare aziendale</i>
Tabella 8	<i>La misurazione complessiva delle singole prestazioni di welfare</i>
Tabella 9	<i>Settori contrattuali nell'ambito del macrosettore terziario, distribuzione e servizi</i>
Tabella 10	<i>CCNL oggetto di analisi</i>
Tabella 11	<i>Meccanismi di contribuzione e funzionamento dei fondi di assistenza sanitaria integrativa</i>
Tabella 12	<i>Distribuzione delle misure di welfare rispetto alla totalità degli accordi aziendali analizzati</i>
Tabella 13	<i>Tasso di disoccupazione, anno 2021, età 15-64 anni, confronto Italia, Veneto e Verona per genere</i>
Tabella 14	<i>Tasso di inattività, anno 2021, età 15-64 anni, confronto Italia, Veneto e Verona per genere</i>
Tabella 15	<i>Assunti per settore, anni 2021 e 2020</i>
Tabella 16	<i>Distribuzione degli addetti delle unità locali (ULA) delle imprese attive (valori medi annui) e distribuzione delle unità locali</i>
Tabella 17	<i>Il sistema del welfare bilaterale nel commercio e nel turismo, territorio Verona</i>
Tabella 18	<i>Gli Enti bilaterali del commercio e del turismo, Verona</i>
Tabella 19	<i>Le prestazioni di welfare dell'Ente bilaterale del commercio e dei servizi veronese, 2022</i>
Tabella 20	<i>Le prestazioni di welfare dell'Ente bilaterale del turismo veronese, 2022</i>
Tabella 21	<i>Ente bilaterale del commercio erogazioni per tipologia di prestazioni, anno 2021</i>

- Tabella 22 *Ente bilaterale del turismo per tipologia di prestazioni, anno 2021*
- Tabella 23 *Distribuzione delle misure e delle prestazioni di welfare nei contratti aziendali analizzati (n. 6)*
- Tabella 24 *Indicatori sulla forza lavoro anziana europea nel periodo 2008-2018*
- Tabella 25 *Misure sull'assistenza sanitaria integrativa previste dal CCNL industria metalmeccanica e installazione di impianti*
- Tabella 26 *Misure sull'assistenza sanitaria integrativa previste dai principali CCNL del macrosettore terziario*
- Tabella 27 *CCNL che prevedono l'adesione ai fondi Enfea Salute e San.Arti*
- Tabella 28 *Misure nazionali sull'assistenza sanitaria integrativa nel settore della logistica*
- Tabella 29 *CCNL che prevedono l'adesione ai fondi Sanimoda e Altea*
- Tabella 30 *Meccanismi di adesione volontaria ai fondi contrattuali Faschim, Fasg & P e Fasie*
- Tabella 31 *Tassi di adesione al fondo Fasie nei diversi ambiti settoriali*
- Tabella 32 *Misure nazionali sull'assistenza sanitaria integrativa nel settore elettrico*
- Tabella 33 *Tassi di adesione al fondo Fide nel settore elettrico*
- Tabella 34 *Misure nazionali sull'assistenza sanitaria integrativa nel settore telecomunicazioni*
- Tabella 35 *Principali prestazioni per la non autosufficienza previste dai fondi sanitari contrattuali*
- Tabella 36 *La diffusione del welfare aziendale secondo la variabile dimensionale*
- Tabella 37 *La diffusione del welfare aziendale secondo il settore di appartenenza*
- Tabella 38 *Le motivazioni e aspettative che hanno portato all'introduzione del welfare aziendale*
- Tabella 39 *Risultati raggiunti in seguito all'introduzione del welfare aziendale*
- Tabella 40 *Le preferenze dei lavoratori*
- Tabella 41 *Le preferenze dei lavoratori per genere e categoria*
- Tabella 42 *I servizi offerti dalle imprese*
- Tabella 43 *Le fonti di finanziamento del welfare*

Elenco dei contratti collettivi nazionali di lavoro citati

- Contratto collettivo nazionale commercio del 18 marzo 1983 tra Confederazione generale italiana del commercio e del turismo e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Contratto collettivo nazionale terziario, distribuzione e servizi del 28 marzo 1987 tra Confederazione generale italiana del commercio e del turismo e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Contratto collettivo nazionale distribuzione cooperativa del 22 dicembre 2011 tra Ancc-Coop, Confederazione cooperative italiane, Agci e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Contratto collettivo nazionale vigilanza privata dell'8 aprile 2013 tra Assiv, Legacoop produzione e servizi, Confcooperative lavoro e servizi, Agci servizi e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl
- Contratto collettivo nazionale turismo del 18 gennaio 2014 tra Federalberghi, Faita, Confcommercio e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Contratto collettivo nazionale vigilanza privata e servizi fiduciari del 18 febbraio 2014 tra Anivp, Assvigilanza, Univ e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl
- Contratto collettivo nazionale area acconciatura ed estetica dell'8 settembre 2014 tra Cna Unione benessere e sanità, Confartigianato benessere acconciatori, Confartigianato benessere estetica, Casartigiani, Claii-Federnas-Unamem e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Contratto collettivo nazionale terziario, distribuzione e servizi del 30 marzo 2015 tra Confcommercio, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil

- Contratto collettivo nazionale degli impianti e delle attività sportive profit e no profit del 22 dicembre 2015 tra Confederazione italiana dello Sport e Slc-Cgil, Fisascat-Cisl, Uilcom-Uil
- Contratto collettivo nazionale commercio, export e import fiori e piante del 22 giugno 2016 tra Ancef e Flai-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Contratto collettivo nazionale personale scuola non statale del 26 gennaio 2016 tra Anisei Confindustria Federvarie e Flc-Cgil, Cisl Scuola, Uil Scuola, Snals-Confsal
- Contratto collettivo nazionale istituti scolastici gestiti da enti ecclesiastici del 7 luglio 2016 tra Agidae e Flc-Cgil, Cisl Scuola, Uil Scuola, Snals Confsal, Sinasca
- Contratto collettivo nazionale dirigenti di aziende del terziario, distribuzione e servizi del 21 luglio 2016 tra Confcommercio e Manageritalia
- Contratto collettivo nazionale per la piccola e media industria metalmeccanica del 22 luglio 2016 tra Confimi e Fim-Cisl, Uilm-Uil
- Contratto collettivo nazionale della piccola e media industria alimentare del 16 settembre 2016 tra Unionalimentari Confapi e Fai-Cisl, Flai-Cgil e Uila-Uil
- Contratto collettivo nazionale terziario, distribuzione e servizi del 13 ottobre 2016 tra Confesercenti e Filcams-Cigl, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Contratto collettivo nazionale industria metalmeccanica del 26 novembre 2016 tra Federmeccanica, Assistal e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil
- Contratto collettivo nazionale delle aziende cooperative metalmeccaniche del 26 gennaio 2017 tra Ancpl Legacoop, Federlavoro e servizi cooperativi, Agci produzione e servizi e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil
- Contratto collettivo nazionale per le aziende artigiane del settore alimentazione e panificazione del 23 febbraio 2017 tra CNA alimentare, Confartigianato alimentazione, Casartigiani, Clai e Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Contratto collettivo nazionale per il personale comunque dipendente da aziende di panificazione anche per attività collaterali e complementari, nonché da negozi di vendita al

- minuto di pane, generi alimentari e vari del 17 maggio 2017 tra Fippa, Assopanificatori e Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Contratto collettivo nazionale servizi ambientali del 20 giugno 2017 tra Fise Assoambiente e Fp-Cgil, Fit-Cisl, Ultrasporti-Uil, Fiadel
 - Contratto collettivo nazionale delle aziende metalmeccaniche della piccola-media industria e di installazione di impianti del 3 luglio 2017 tra Unionmeccanica Confapi e Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm-Uil
 - Contratto collettivo nazionale area tessile, ceramica artigianato del 20 dicembre 2017 tra Confartigianato Moda, Confartigianato Chimica, Confartigianato Ceramica, Cna Federmoda, Cna Produzione, Cna Artistico e tradizionale, Cna Servizi alla comunità, Casartigiani, Clai e Uiltec-Uil, Femca-Cisl, Filctem-Cgil
 - Contratto collettivo nazionale pubblici esercizi dell'8 febbraio 2018 tra Fipe, Angem, Legacoop produzione e servizi, Federlavoro e servizi, Confcooperative, Agci e Filcams-Cigl, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
 - Contratto collettivo nazionale metalmeccanica, oreficeria, odontotecnica – aziende artigiane del 24 aprile 2018 tra Confartigianato, Cna, Casartigiani, Clai con Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil
 - Contratto collettivo nazionale operai agricoli e florovivaisti del 19 giugno 2018 tra Confagricoltura, Coldiretti, Cia, Federazione nazionale dei proprietari conduttori in economia, Federazione nazionale degli affittuari conduttori in economia, Federazione italiana impresa agricola familiare (Fiiaf), Assoverde, Associazione piscicoltori italiani (Api) e Flai Cgil, Fai Cisl, Uila-Uil
 - Contratto collettivo nazionale turismo del 18 luglio 2018 tra Fiepet, Assohotel, Assoviaggi, Fiba, Assocamping, Assoturismo e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
 - Contratto collettivo nazionale chimico farmaceutico del 19 luglio 2018 tra Federchimica, Farindustria e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
 - Contratto collettivo nazionale commercio, export e import fiori e piante del 18 dicembre 2018 sottoscritto da Ancef e Flai-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil

- Contratto collettivo nazionale distribuzione moderna organizzata del 19 dicembre 2018 tra Federdistribuzione e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Contratto collettivo nazionale piccole e medie imprese nei settori chimica, concia e plastica dell'8 marzo 2019 tra Unionchimica Confapi, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Contratto collettivo specifico di lavoro Fca del 9 marzo 2019 tra Fca, CNH Industrial, Ferrari e Fim-Cisl, Uilm-Uil, Fismic, Uglm, Aqcfr
- Contratto collettivo nazionale cooperative del settore sociosanitario assistenziale educativo del 28 marzo 2019 tra Agci solidarietà, Legacoopsociali, Confcooperative Feder-solidarietà e Fp-Cgil, Cisl-Fp, Uil-Fpl, Uiltucs-Uil
- Contratto collettivo nazionale industria trasporto aereo del 30 maggio 2019 tra Assaeroporti, Assaereo, Assohandlers, Assocontrol, Fairo, Federcatering e Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uiltrasporti-Uil, Ugl Trasporto Aereo
- Contratto collettivo nazionale imprese di viaggi e turismo del 24 luglio 2019 tra Fiavet, Confcommercio e Filcams-Cigl, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Contratto collettivo nazionale piccole e medie industrie e affini del 29 luglio 2019 tra Confapi Aniem e Feneal-Uil, Filca-Cisl, Fillea-Cgil
- Contratto collettivo nazionale dirigenti di aziende produzione di beni e servizi del 30 luglio 2019 tra Confindustria e Federmanager
- Contratto collettivo nazionale industria dell'energia e del petrolio del 19 settembre 2019 tra Confindustria Energia e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Contratto collettivo nazionale settore elettrico del 9 ottobre 2019 tra Elettricità futura, Utilitalia, Enel, GSE, Sogin, Terna, Energia Libera e Filctem-Cgil, Flaei-Cisl, Uiltec-Uil
- Contratto collettivo nazionale autorimesse e noleggio automezzi del 23 ottobre 2019 tra Aniasa e Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uiltrasporti- Uil
- Contratto collettivo nazionale escavazione e lavorazione materiali lapidei, ghiaia, sabbia e inerti del 29 ottobre 2019 tra Marmomacchine, Anepla e Feneal-Uil, Filca-Cisl, Fillea-Cgil

- Contratto collettivo nazionale gas e acqua del 7 novembre 2019 tra Anfida, Anigas, Assogas, Igas, Utilitalia e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Contratto collettivo nazionale società e consorzi concessionari di autostrade e trafori del 16 dicembre 2019 tra Federreti, Fise-Acap e Filt-Cgil, Fit-Cisl, Ultrasporti-Uil, Sla Cisl, Federazione Ugl viabilità e logistica
- Contratto collettivo nazionale piccole e medie industrie sei settori tessili abbigliamento, calzature, penne e spazzole, pennelli del 24 gennaio 2020 tra Confapi, Uniontessile Confapi e Femca-Cisl, Filctem-Cgil, Uiltec-Uil
- Contratto collettivo nazionale istituzioni e servizi socioassistenziali del 14 febbraio 2020 tra Uneba e Fisascat-Cisl, Fp-Cgil, Cisl-Fp, Uiltucs-Uil
- Contratto collettivo nazionale industrie alimentari del 31 luglio 2020 tra Federalimentare, Aidepi, Aiipa (ora confluite in Unione Italiana Food); Ancit, Anicav, Assalzo, Assica, Assitol, Assobibe, Assobirra, Assocarini, Assolatte, Federvini, Italmopa, Mineracqua, Unionzucchero e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil
- Contratto collettivo nazionale lavoro domestico dell'8 settembre 2020 tra Fidaldo, Domina e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil, Federcolf
- Contratto collettivo nazionale industria gomma-plastica e pneumatici del 16 settembre 2020 Federazione gomma plastica e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Contratto collettivo nazionale personale non medico sanità privata dell'8 ottobre 2020 tra Aris, Aiop e Fp-Cgil, Cisl-Fp, Uil-Fpl
- Contratto collettivo nazionale telecomunicazioni del 12 novembre 2020 tra Assotelecomunicazioni-Asstel e Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom-Uil
- Contratto collettivo nazionale legno sughero e mobili del 16 novembre 2020 tra Federlegnoarredo e Feneal-Uil, Filca-Cisl, Fillea-Cgil
- Contratto collettivo nazionale aziende ortofrutticole e agrumarie del 20 novembre 2020 tra Fruitimprese e Flai-Cigl, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil

- Contratto collettivo nazionale piastrelle e dei materiali refrattari del 26 novembre 2020 tra Confindustria Ceramica e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Contratto collettivo nazionale delle aziende cooperative di trasformazione di prodotti agricoli e zootecnici e lavorazione prodotti alimentari del 2 dicembre 2020 tra Agrital Agci, Legacoop Agroalimentare, Fedagri Confcooperative e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil
- Contratto collettivo nazionale marittimi industria armatoriale del 16 dicembre 2020 tra Confitarma, Assarmatori, Assorimorchiatori, Federimorchiatori e Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uiltrasporti-Uil
- Contratto collettivo nazionale lavanderie industriali del 5 gennaio 2021 tra Assosistema Confindustria e Femca-Cisl, Filctem-Cgil, Uiltec-Uil
- Contratto collettivo nazionale editoria e grafica industrie del 19 gennaio 2021 tra Assografici, Aie, Anes e Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom-Uil
- Contratto collettivo nazionale industria metalmeccanica del 5 febbraio 2021 tra Federmeccanica, Assistal e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil
- Contratto collettivo nazionale industrie dei settori pelli e ombrelli del 1° marzo 2021 tra Assopellettieri (assistita da Confindustria Moda) e Femca-Cisl, Filctem-Cgil, Uiltec-Uil
- Contratto collettivo nazionale piccole e medie imprese comunicazione e informatica del 9 marzo 2021 tra Unigec-Confapi, Unimatica-Confapi e Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom-Uil
- Contratto collettivo nazionale industria del vetro e delle lampade del 19 aprile 2021 tra Assovetro e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Contratto collettivo nazionale logistica, trasporto merci e spedizione del 18 maggio 2021 tra Aite, Aiti, Assoespressi, Assologistica, Federspedi, Fedit, Fisi, Trasportounito, Confetra, Anito, Fai, Federtraslochi, Federlogistiche, Unitai, Conftrasporto, Cna Fita, Confatigianato Trasporti, Sna Casartigiani, Claii, Confcooperative lavoro e servizi, Legacoop produzione e servizi, Agci servizi e Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uiltrasporti-Uil

- Contratto collettivo nazionale piccole e medie imprese dell'industria metalmeccanica del 26 maggio 2021 tra Confapi, Unionmeccanica Confapi e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil
- Contratto collettivo nazionale delle aziende cooperative metalmeccaniche del 31 maggio 2021 tra Legacoop produzione e servizi, Confcooperative lavoro e servizi, Agci produzione e servizi e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil
- Contratto collettivo nazionale piccola e media industria metalmeccanica del 7 giugno 2021 tra Confimi Impresa meccanica e Fim-Cisl, Uilm-Uil
- Contratto collettivo nazionale pulizie e multiservizi dell'8 giugno 2021 tra Anip Confindustria, Legacoop produzione e servizi, Confcooperative lavoro e servizi, Agci servizi di lavoro, Unionservizi- Confapi e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltrasporti-Uil
- Contratto collettivo nazionale industria delle calzature del 21 giugno 2021 tra Assocalzaturifici e Femca-Cisl, Filctem-Cgil, Uiltec-Uil
- Contratto collettivo nazionale piccole e medie imprese alimentari del 12 luglio 2021 tra Unionalimentari, Confapi e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil
- Contratto collettivo nazionale carta, cartone e cellulosa industrie del 28 luglio 2021 tra Assocarta, Assografici e Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom-Uil, Ugl Carta e stampa
- Contratto collettivo nazionale industria tessile e abbigliamento del 28 luglio 2021 tra Sistema Moda Italia (assistita da Confindustria Moda) e Femca-Cisl, Filctem-Cgil, Uiltec-Uil
- Contratto collettivo nazionale area alimentazione-panificazione del 6 dicembre 2021 tra Cna Agroalimentare, Confartigianato Alimentazione, Casartigiani, Clai e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil
- Contratto collettivo nazionale area meccanica del 17 dicembre 2021 tra Confartigianato Autoriparazione, Confartigianato Metalmeccanica di produzione, Confartigianato Impianti, Confartigianato Orafi, Confartigianato odontotecnici, Confartigianato Restauro, Cna Produzione, Cna Instal-

- lazione di impianti; Cna Servizi alla comunità/autoriparatori, Cna Artistico e tradizionale, Cna Benessere e sanità, Casartigiani, Clai e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil
- Contratto collettivo nazionale istituti scolastici gestiti da enti ecclesiastici dell'8 febbraio 2022 tra Agidae e Flc-Cgil, Cisl Scuola, Uil Scuola, Snals Confsal, Sinasca
 - Contratto collettivo nazionale personale scuola non statale del 14 febbraio 2022 tra Aninsei Confindustria Federvarie e Flc-Cgil, Cisl Scuola, Uil Scuola, Snals Confsal
 - Contratto collettivo nazionale industria edilizia e affini del 3 marzo 2022 tra Ance, Legacoop produzione e servizi, Confcooperative Lavoro e servizi, Agci Produzione e lavoro e Feneal-Uil, Filca-Cisl, Fillea-Cgil
 - Contratto collettivo nazionale area tessile, ceramica artigianato del 4 maggio 2022 tra Confartigianato Moda, Confartigianato Chimica, Confartigianato Ceramica, Cna Federmoda, Cna Produzione, Cna Artistico e tradizionale, Cna Servizi alla comunità Autoriparatori, Casartigiani, Clai e Uiltec-Uil, Femca-Cisl, Filctem-Cgil
 - Contratto collettivo nazionale aziende artigiane settori edilizia e affini del 4 maggio 2022 tra Anepa, Confartigianato Edilizia, Cna Costruzioni, Fiae Casartigiani, Clai Edilizia e Feneal-Uil, Filca-Cisl, Fillea-Cgil
 - Contratto collettivo nazionale artigianato area legno-lapidei del 5 maggio 2022 tra Cna Produzione, Cna Costruzioni, Confartigianato legno e arredo, Confartigianato marmisti, Casartigiani, Clai e Feneal-Uil, Filca-Cisl, Fillea-Cgil
 - Contratto collettivo nazionale autoferrotranvieri e internavigatori (Mobilità TPL) del 10 maggio 2022 tra Asstra, Anav, Agens e Filt-Cgil, Fit-Cisl, Ultrasporti-Uil, Ugl Fna, Faisa Cisl
 - Contratto collettivo nazionale servizi ambientali (rinnovo unificato) del 18 maggio 2022 tra Utilitalia, Confindustria-Cisambiente, Legacoop produzione e servizi, Confcooperative lavoro e servizi, Agci servizi, Assoambiente e Fp-Cgil, Fit-Cisl, Ultrasporti-Uil, Fiadel
 - Contratto collettivo nazionale impianti e attività sportive del 30 maggio 2022 tra Confederazione italiana dello sport, Confcommercio e Slc-Cgil, Fisascat-Cisl, Uilcom-Uil

- Contratto collettivo nazionale panificazione del 31 maggio 2022 tra Federazione italiana panificatori e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil
- Contratto collettivo nazionale chimico-farmaceutico del 13 giugno 2022 tra Federchimica, Farindustria e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Contratto collettivo nazionale farmacie municipalizzate del 7 luglio 2022 tra Assofarm e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Contratto collettivo nazionale settore elettrico del 18 luglio 2022 tra Elettricità futura, Utilitalia, Enel, GSE, Sogin, Terna, Energia Libera e Filctem-Cgil, Flaei-Cisl, Uiltec-Uil
- Contratto collettivo nazionale gas e acqua del 30 settembre 2022 tra Anfida, Assogas, Proxigas, Utilitalia e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Contratto collettivo nazionale area acconciatura ed estetica del 10 ottobre 2022 tra Cna Unione benessere e sanità, Confartigiano benessere acconciatori, Confartigianato benessere estetica, Casartigiani, Clai e Filcams-Cigl, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil

Elenco dei contratti collettivi territoriali citati

- Verona, Accordo-quadro territoriale per la detassazione dei premi di produttività, della partecipazione agli utili e per i servizi di welfare, 1° febbraio 2018, Confcommercio Verona, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs-Uil
- Verona, CCPL per i dipendenti da aziende del terziario della distribuzione e dei servizi della Provincia di Verona, 1° febbraio 2018, Confcommercio Verona, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs-Uil
- Verona, CCNL e CCPL dipendenti da aziende del terziario della distribuzione e dei servizi della Provincia di Verona, 1° febbraio 2018, Confcommercio Verona, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs-Uil

Elenco dei contratti aziendali citati

- A4 Mobility, Azienda, Commercio, 2022, Filcams-Cgil, Fisascac-Cisl, Uiltucs-Uil
- Adecco, Gruppo, Terziario, distribuzione e servizi, 2017, Filcams-Cgil, Fisascac-Cisl, Uiltucs-Uil, Rsa
- Altran Italia, Azienda, Terziario, distribuzione e servizi, 2018, Confcommercio, Filcams-Cgil, Fisascac-Cisl, Uiltucs-Uil
- Aon, Gruppo, Terziario, distribuzione e servizi, 2020, Confcommercio, Fisac-Cgil, Filcams Cgil, Rsa
- Atlas Copco Italia, Azienda, Terziario, distribuzione e servizi, 2016, Confcommercio, Filcams-Cgil, Fisascac-Cisl, Rsa
- Autogrill, Azienda, Turismo, 2015, Filcams-Cgil, Fisascac-Cisl, Uiltucs-Uil, Rsa/Rsu
- Autogrill, Azienda, Turismo, 2017, Filcams-Cgil, Fisascac-Cisl, Uiltucs-Uil, Rsu
- Autogrill, Azienda, Turismo, 2018, Filcams-Cgil, Fisascac-Cisl, Uiltucs-Uil
- BMW, Azienda, Commercio, 2022, Filcams-Cgil, Fisascac-Cisl, Rsa
- Canon Italia, Azienda, Terziario, distribuzione e servizi, 2016, Confcommercio, Filcams-Cgil, Fisascac-Cisl, Uiltucs-Uil, Rsa/Rsu
- Car2go, Azienda, Terziario, distribuzione e servizi, 2020, Filcams-Cgil, Fisascac-Cisl, Uiltucs-Uil
- Ceetrus Italy, Azienda, Terziario, distribuzione e servizi, 2019, Filcams-Cgil, Fisascac-Cisl, Uiltucs-Uil
- Cineca, Azienda, Terziario, distribuzione e servizi, 2018, Filcams-Cgil, Fisascac-Cisl, Uiltucs-Uil, Rsa
- Cineca, Azienda, Terziario, distribuzione e servizi, 2018, Filcams-Cgil, Fisascac-Cisl, Uiltucs-Uil

- Comifar Distribuzione, Azienda, Terziario, distribuzione e servizi, 2015, Confcommercio, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Comifar Distribuzione, Azienda, Terziario, distribuzione e servizi, 2019, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Conbipel, Gruppo, Terziario, distribuzione e servizi, 2016, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil, Rsa
- Conforama Italia, Gruppo, Terziario, distribuzione e servizi, 2017, Filcams-Cgil, Fisascat Cisl, Uiltucs-Uil, Rsu/Rsa
- Data Management HRM, Terziario, distribuzione e servizi, 2015, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl
- Deloitte & Touche, Azienda, Terziario, distribuzione e servizi, 2018, Filcams-Cgil, Rsa
- Dettaglianti Associati Organizzati, Gruppo, Terziario, distribuzione e servizi, 2017, Filcams-Cgil, Fisascat Cisl, Uiltucs-Uil, Rsa
- DFS Italia, Azienda, Terziario, distribuzione e servizi, 2016, Confcommercio, Filcams-Cgil, Fisascat Cisl, Uiltucs-Uil
- Eatly, Azienda, Turismo, 2015, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil, Rsa/Rsu
- Eatly, Azienda, Turismo, 2019, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil, Rsa
- Ecornaturasi, Gruppo, Terziario, distribuzione e servizi, 2019, Filcams-Cgil, Rsu
- Eni, Azienda, Energia e petrolio, 2020, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Eni, Azienda, Energia e petrolio, 2021, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Eurovending, Azienda, Terziario, distribuzione e servizi, 2020, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Feltrinelli, Gruppo, Terziario, distribuzione e servizi, 2018, Confcommercio, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Garda Moments, Azienda, Commercio, 2022, Fisascat-Cisl
- Gft Italia, Gruppo, Terziario, distribuzione e servizi, 2021, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl
- H&M, Gruppo, Terziario, distribuzione e servizi, 2018, Confcommercio, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil, Rsa/Rsu

- Ica Market, Azienda, Terziario, distribuzione e servizi, 2017, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil, Rsa/Rsu
- IDeA Fimit SGR, Azienda, Terziario, distribuzione e servizi, 2017, Confcommercio, Fisascat-Cisl, Rsa
- Illiria, Gruppo, Terziario, distribuzione e servizi, 2020, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Irideos, Azienda, Terziario, distribuzione e servizi, 2020, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- IVS Italia, Gruppo, Terziario, distribuzione e servizi, 2020, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- IVS Sicilia, Azienda, Terziario, distribuzione e servizi, 2020, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Jungheinrich Financial Services, Gruppo, Terziario, distribuzione e servizi, 2018, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Rsa/Rsu
- Librerie Feltrinelli, Gruppo, Terziario, distribuzione e servizi, 2020, Confcommercio, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil, Rsa/Rsu
- Lidl Italia, Azienda, Distribuzione, servizi, 2018, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil, Rsa/Rsu
- Man Truck & Bus Italia, Azienda, Terziario, distribuzione e servizi, 2015, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Miti, Azienda, Terziario, distribuzione e servizi, 2021, Fisascat-Cisl, Felsa-Cisl
- Perkin Elmer, Azienda, Terziario, distribuzione e servizi, 2020, Confcommercio, Filcams-Cgil, Rsa
- Prénatal, Azienda, Terziario, distribuzione e servizi, 2020, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil, Rsa/Rsu
- QuintilesIMS, Azienda, Terziario, distribuzione e servizi, 2016, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Rsa/Rsu
- Randstad Group Italia, Gruppo, Terziario, distribuzione e servizi, 2016, Filcams-Cgil, Fisascat Cisl, Uiltucs-Uil, Rsa
- Richard Ginori, Azienda, Terziario, distribuzione e servizi, 2019, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Seki, Azienda, Terziario, distribuzione e servizi, 2017, Filcams-Cgil, Fisascat Cisl, Uiltucs-Uil
- Sisal, Gruppo, 2016, Terziario, distribuzione e servizi, 2016, Filcams-Cgil, Fisacat-Cisl, Uiltucs-Uil, Rsa

Elenco dei contratti aziendali citati

- Stryker Italia, Azienda, Terziario, distribuzione e servizi, 2017, Confcommercio, Filcams Cgil, Filctem Cgil, Fisascat Cisl, Femca Cisl, Uiltucs-Uil, Uiltec Uil, Rsu
- Unico, Stabilimento, Commercio, 2022, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Rsa
- Verona Fiere, Azienda, Commercio, 2022, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil, Rsa
- Volkswagen, Stabilimento, Commercio, 2022, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Rsa
- Willis Italia, Gruppo, Terziario, distribuzione e servizi, 2016, Confcommercio, Fisac-Cgil, Filcams-Cgil, Rsa

Glossario del welfare occupazionale

Indice

1. *Agevolazioni fiscali*
2. *Assicurazioni sanitarie aziendali*
3. *Assistenza sanitaria integrativa (c.d. welfare sanitario integrativo)*
4. *Benefit*
5. *Buono welfare*
6. *Conto welfare*
7. *Decontribuzione*
8. *Enti bilaterali*
9. *Flexible benefit*
10. *Fondi sanitari*
11. *Lavoro agile*
12. *Oneri di utilità sociale*
13. *Piano di welfare*
14. *Premio di risultato*
15. *Previdenza complementare*
16. *Regolamento aziendale*
17. *Welfare aziendale*
18. *Welfare bilaterale*
19. *Welfare contrattuale*
20. *Welfare c.d. diretto o non rimborsuale*
21. *Welfare integrativo*
22. *Welfare locale*
23. *Welfare occupazionale*
24. *Welfare ricreativo*
25. *Welfare rimborsuale*
26. *Welfare sanitario*
27. *Welfare territoriale*
28. *Welfareizzazione del premio di risultato*

1. Agevolazioni fiscali

Riduzione o eliminazione degli oneri fiscali normalmente dovuti dal contribuente. Nell'ambito del welfare aziendale, per il lavoratore, operano attraverso la deroga al principio di onnicomprensività del reddito da lavoro dipendente, escludendo dalla sua formazione il valore relativo a determinate categorie di somme, beni, opere e servizi erogati dal datore nell'ambito dell'attuazione di misure di welfare occupazionale (nel rispetto delle condizioni previste dalla normativa fiscale). Il premio di risultato, oltre a godere di una agevolazione consistente in una tassazione ridotta, diventa totalmente detassato se convertito in misure di welfare. Per il datore di lavoro, le agevolazioni fiscali relative al welfare consistono nella deducibilità totale o parziale dei costi sostenuti per l'erogazione delle misure.

2. Assicurazioni sanitarie aziendali

Tipologia di contratto assicurativo che l'azienda stipula con una compagnia assicuratrice, versando un premio di cui sarà beneficiario il lavoratore (terzo assicurato). Copre i bisogni sanitari dei lavoratori in modo aggiuntivo o sostitutivo rispetto a quanto previsto dall'assistenza sanitaria integrativa del CCNL di riferimento e dal SSN. La natura delle polizze (la compagnia assicuratrice agisce con scopo di lucro e tecniche di selezione dei rischi) ovvero l'assenza di un fine esclusivamente assistenziale fanno sì che le somme versate dal datore di lavoro a titolo di premio costituiscano per il lavoratore reddito da lavoro dipendente (a eccezione di quelle aventi ad oggetto il rischio di non autosufficienza nel compimento degli atti della vita quotidiana o il rischio di gravi patologie).

3. Assistenza sanitaria integrativa (c.d. welfare sanitario integrativo)

Forma di assistenza sanitaria di tipo occupazionale di cui beneficia una persona in quanto lavoratore, in modo complementare e integrato rispetto a quella universale pubblica del SSN. Il suo

ambito di applicazione dipende dalla individuazione dei livelli essenziali di assistenza (LEA). Può derivare da fonti contrattuali a qualsiasi livello (collettive o individuali), enti bilaterali, associazioni di categoria, albi e iniziative unilaterali (volontarie oppure obbligatorie) del datore di lavoro. L'adesione può avere carattere volontario o obbligatorio per i lavoratori, a seconda della scelta adottata dalle parti in sede di regolamentazione delle modalità di iscrizione. I contributi versati per l'assistenza sanitaria integrativa godono di agevolazioni fiscali. Gli attori dell'assistenza sanitaria integrativa sono i fondi sanitari integrativi del SSN, le società di mutuo soccorso, le casse di assistenza sanitaria e le compagnie assicuratrici.

4. Benefit

Sono i beni, i servizi e le opere di utilizzo personale, che l'impresa conferisce al lavoratore direttamente o tramite altri soggetti erogatori. Si configurano come una erogazione in natura, aggiuntiva rispetto a quella monetaria, e come tale rappresentano per il lavoratore un vantaggio, di cui può usufruire, messo a disposizione dall'azienda. L'art. 51 TUIR stabilisce che alcuni benefit non concorrono a formare reddito da lavoro dipendente.

5. Buono welfare

È un documento di legittimazione, utilizzabile dal datore di lavoro per l'erogazione di beni e servizi di welfare aziendale per una cifra pari al valore nominale riportato sul buono stesso. Il buono welfare non può essere rappresentativo di denaro e dà diritto ad un solo bene, prestazione, opera o servizio tra quelli previsti dall'art. 51, commi 2 e 3, TUIR, rispetto al quale non sono ammesse integrazioni a carico del titolare. Rappresenta una deroga al principio di unicità dei beni, il c.d. buono welfare multi-servizio che prevede l'erogazione, con un unico buono, di più beni, prestazioni, opere o servizi, purché questi abbiano un importo complessivo inferiore alla soglia di 258,23 euro, superata la quale l'intero importo concorrerà a formare reddito di lavoro dipendente.

6. Conto welfare

È uno strumento che permette al lavoratore di accedere a misure di welfare, erogate dal datore di lavoro, usufruendo di un budget di spesa figurativo personale attraverso un conto virtuale che ne facilita l'erogazione anche grazie al supporto di piattaforme tecnologiche. È costituito sia dalle risorse destinate ad hoc da piani di welfare sia dal valore derivante dalla welfarizzazione del premio di risultato su scelta del dipendente. Il suo importo può essere speso direttamente, fruendo delle misure di welfare previste dall'azienda, oppure tramite la richiesta di rimborso, totale o parziale, di alcune spese ammissibili ai sensi dell'art. 51 TUIR. In caso di non utilizzo non è possibile (salvo per la quota derivante dalla welfarizzazione del premio) una sua riconversione in denaro o un suo rimborso al lavoratore.

7. Decontribuzione

Riduzione o eliminazione, ad opera della legge, dei contributi previdenziali e assistenziali, relativi alle retribuzioni dei lavoratori, con riferimento alla quota a carico dei lavoratori e/o dei datori di lavoro. I premi di produttività, nelle aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori, sono decontribuiti per l'azienda e per i lavoratori. Le somme maturate a titolo di premio di risultato laddove convertite in beni e servizi di welfare godono di *totale decontribuzione*. Sono riconosciuti sgravi contributivi ai datori di lavoro che prevedano con accordi aziendali misure di conciliazione tra vita professionale e privata.

8. Enti bilaterali

Organismi costituiti a iniziativa di una o più associazioni dei datori e dei prestatori di lavoro comparativamente più rappresentative, con finalità di regolazione del mercato del lavoro ed erogazione di prestazioni rivolte a imprese e ai lavoratori di un territorio o di una categoria. La contrattazione collettiva ne di-

sciplina il funzionamento. Prevedono sempre una partecipazione economica da parte del datore di lavoro e, a volte, un contributo economico più ridotto anche a carico dei lavoratori.

9. Flexible benefit

Beni, opere, servizi e somme di cui il lavoratore può scegliere di usufruire, entro un budget di spesa predeterminato messo a disposizione dal datore di lavoro, modulando il proprio paniere di benefit in modo flessibile e personalizzato. Si intende dunque una modalità di erogazione dei benefit, funzionale ad intercettare le reali esigenze dei lavoratori e massimizzare l'efficacia delle politiche di welfare in azienda, effettuata direttamente dal datore di lavoro o tramite altri soggetti erogatori, che può essere prevista sia dalla contrattazione nazionale che da quella decentrata e può essere frutto di fonti obbligatorie o misure volontarie.

10. Fondi sanitari

Rappresentano uno strumento di welfare sanitario integrativo con la finalità di erogare forme di assistenza sanitaria integrativa rispetto a quelle assicurate dal SSN. Sono definiti "Fondi Sanitari" i Fondi sanitari integrativi del SSN, istituiti o adeguati ai sensi dell'art. 9 del d.lgs. 20 dicembre 1992, n. 502, e successive modificazioni, nonché gli enti, le casse e le società di mutuo soccorso aventi esclusivamente fine assistenziale, di cui all'art. 51, comma 2, lett. *a*, del d.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917 e successive modificazioni (TUIR). L'adesione da parte del singolo può avvenire volontariamente o in virtù del proprio CCNL.

11. Lavoro agile

Forma di svolgimento della prestazione lavorativa subordinata ma caratterizzata da flessibilità di orario e luogo di lavoro rispetto ai quali non vi sono vincoli se non quelli stabiliti dalla legge o dalla contrattazione collettiva. Si realizza attraverso

strumenti tecnologici forniti dal datore di lavoro e la sua adozione deve essere prevista da un accordo scritto tra le parti. Il lavoro agile è stato delineato anche come uno strumento per favorire la conciliazione vita-lavoro.

12. Oneri di utilità sociale

Sono configurabili come le spese sostenute dal datore di lavoro per opere e servizi con specifiche finalità quali educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto rivolte alla generalità o a specifiche categorie dei suoi dipendenti. Rappresentano una risposta ad esigenze di benessere personale o familiare del lavoratore e proprio in virtù della loro rilevanza sociale godono di alcune agevolazioni fiscali attualmente consistenti nella deducibilità dal reddito di impresa in misura differente a seconda che siano esse frutto di un atto volontario del datore di lavoro o derivanti da un obbligo negoziale (contratto, accordo, regolamento aziendale).

13. Piano di welfare

Documento programmatico e strategico che definisce regole, tempi, obiettivi, modalità, criteri e risorse attraverso cui una o più aziende erogano per i propri lavoratori somme, beni, prestazioni, opere o servizi in relazione a bisogni personali o sociali. Tali esigenze possono anche essere individuate, in fase preliminare, tramite strumenti di analisi partecipati. I piani di welfare possono essere attuati in modo volontario dal datore di lavoro o in modo obbligatorio, ossia in applicazione di un regolamento o un contratto collettivo.

14. Premio di risultato

È un elemento della retribuzione, che ha natura variabile, collegato al raggiungimento di obiettivi, individuali o collettivi, misurati attraverso specifici indicatori. Può essere istituito unilateralmente dall'azienda oppure essere frutto di contrattazione.

Nel caso derivi da una contrattazione collettiva di secondo livello, può godere della detassazione al 10% purché sia riconducibile ad incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza o innovazione; sia variabile; le performance siano misurabili e quantificabili. La sua erogazione avviene in forma monetaria e, se possiede i requisiti per accedere alla detassazione, è possibile optare per la sua conversione in welfare aziendale.

15. Previdenza complementare

Forma di integrazione delle risorse previste dalla previdenza pubblica obbligatoria al fine di ampliare le disponibilità di fine rapporto con altre derivanti da obblighi negoziali, adesioni o scelte individuali. Ne sono beneficiari i lavoratori, nelle fattispecie previste dall'art. 2 del d.lgs. n. 252/2005, che possono destinarvi sia la contribuzione a carico del datore di lavoro a cui abbiano diritto sia quote di TFR. Sono strumenti pensionistici complementari: i Fondi pensione chiusi o negoziali, i Fondi pensione aperti, i Piani individuali pensionistici e i Fondi pensione "preesistenti".

16. Regolamento aziendale

Costituisce una fonte di regolamentazione del rapporto di lavoro adottata unilateralmente dal datore di lavoro. È uno degli strumenti con cui è possibile introdurre misure di welfare aziendale godendo dei relativi benefici fiscali e contributivi, purché tale regolamento faccia sorgere un obbligo negoziale e non possa essere disatteso arbitrariamente dal datore di lavoro.

17. Welfare aziendale

Insieme di somme, servizi, opere e prestazioni (principalmente ricompresi nell'art. 51 TUIR), nonché misure organizzative aziendali che il datore di lavoro riconosce ai propri lavoratori, in modo volontario o in virtù di un obbligo negoziale, funzio-

nali alla costruzione di un preciso e consapevole modello organizzativo del lavoro e dei processi produttivi. Sono misure che hanno una funzione economica ossia integrano lo scambio contrattuale e incidono attivamente sul rapporto tra lavoratore e datore di lavoro, sul fare impresa, sulla organizzazione, sulla produttività, sulla sua qualità della prestazione lavorativa, sulla fidelizzazione del lavoratore.

18. Welfare bilaterale

Ricomprende tutte le misure di welfare frutto di accordo tra le rappresentanze dei lavoratori e dei datori di lavoro a tutti i livelli di contrattazione e condivide tratti tipici delle forme di mutualismo sviluppatesi storicamente. I servizi e le prestazioni di welfare bilaterale vengono erogati attraverso le iniziative degli enti e dei fondi bilaterali.

19. Welfare contrattuale

Nasce come espressione utilizzata per indicare principalmente il welfare previsto dal contratto collettivo nazionale. Sempre più diffusamente si riscontra la tendenza a ricomprendere, con il termine welfare contrattuale, anche quelle misure frutto di una contrattazione di secondo livello, ciò in ragione anche delle modifiche dell'art. 51 TUIR del 2016 che hanno ampliato e incentivato la natura contrattuale del welfare. Nella prassi, infatti, con tale espressione si identifica l'insieme delle prestazioni la cui fonte è la contrattazione collettiva a diverso livello, piuttosto che il contratto individuale.

20. Welfare c.d. diretto o non rimborsuale

Sono le misure di welfare erogate direttamente da parte dell'impresa oppure attraverso altri soggetti e si caratterizzano per l'estraneità del dipendente al rapporto economico che intercorre tra azienda ed erogatore del servizio. Per tali servizi, previsti dalle lett. *f* e *f-quater*, art. 51, comma 2, TUIR, dunque non è

ammessa la modalità rimborsuale delle spese sostenute dal dipendente ma resta possibile invece utilizzare i titoli di legittimazione (buono welfare c.d. voucher).

21. Welfare integrativo

Si intendono tutte quelle misure di welfare che pur non facendo parte del welfare pubblico contribuiscono insieme ad esso a creare un sistema sussidiario. Il termine “integrativo” richiama proprio una visione e una dimensione funzionale in cui il pubblico è visto come la fonte di welfare primaria rispetto al quale le altre fonti (occupazionali, contrattuali, condivise, cooperative o private) si raccordano e lo integrano.

22. Welfare locale

Si riferisce al welfare pubblico, non statale, decentrato a livello locale che assume configurazioni peculiari a seconda del contesto locale di riferimento. È un welfare che nel rapporto con quello centrale statale si articola nell’ottica della sussidiarietà verticale e dell’integrazione. Coinvolge in primis le amministrazioni locali che lo declinano ricercando, più o meno intensamente e diffusamente, sinergie con corpi intermedi, imprese, soggetti no-profit, associazioni rappresentative dei lavoratori, imprenditori e gli stessi fruitori.

23. Welfare occupazionale

Prestazioni, opere, somme o servizi erogati dal datore di lavoro ai propri dipendenti semplicemente in virtù del rapporto di lavoro che li lega, indipendentemente dalla natura volontaria od obbligatoria, unilaterale o contrattuale. Si tratta di prestazioni destinate alla persona del lavoratore e/o alla famiglia con una funzione redistributiva e concessiva o sociale, comunque “passive” o “neutrali” nell’ambito del rapporto di lavoro, della organizzazione del lavoro e della partecipazione dei lavoratori.

24. Welfare ricreativo

L'insieme di beni e servizi con finalità ricreative messi a disposizione dal datore di lavoro per i propri dipendenti o dei loro familiari indicati nell'art. 12 TUIR. Se erogati in conformità a disposizioni di contratto collettivo, di accordo o di regolamento aziendale il datore di lavoro può usufruire di una deducibilità integrale dei relativi costi. Se invece tali spese sono sostenute dal datore di lavoro volontariamente hanno una deducibilità non superiore al 5 per mille dell'importo complessivo delle spese per prestazioni di lavoro dipendente risultante dalla dichiarazione dei redditi dell'anno precedente. In entrambi i casi non concorrono a formare reddito da lavoro dipendente.

25. Welfare rimborsuale

Modalità di fruizione delle misure di welfare che consiste nel rimborso delle spese, a carico del datore di lavoro, sostenute e anticipate dal lavoratore. Si configura come una modalità di fruizione del welfare cd. indiretta in quanto il rapporto economico tra azienda e soggetto erogatore del servizio è intermediato dal lavoratore. Il datore di lavoro ha la possibilità di erogare somme a titolo di rimborso spese per quei servizi ricompresi alle lett. *f-bis*, *f-ter* e *d-bis* art. 51, comma 2, TUIR.

26. Welfare sanitario

Insieme di misure pubbliche e private che tutelano la salute della persona coprendone le esigenze sanitarie (preventive, diagnostiche o di cura) e le relative spese. Quando il welfare sanitario privato è messo a disposizione dal datore di lavoro rientra nella categoria del welfare aziendale e viene denominato welfare sanitario aziendale. Il welfare sanitario si concretizza principalmente attraverso il SSN ma sempre più diffusamente anche attraverso forme di assistenza sanitaria integrativa.

27. Welfare territoriale

Sono le misure di welfare secondario che coprono uno specifico territorio attraverso una rete, più o meno estesa ed eterogenea, di attori locali. Gli attori del welfare territoriale possono essere amministrazioni pubbliche locali, terzo settore, enti bilaterali, rappresentanze territoriali e imprese. I soggetti privati contribuiscono a strutturare un sistema di welfare territoriale attraverso la sottoscrizione di intese, contratti di rete e accordi collettivi territoriali.

28. Welfarizzazione del premio di risultato

Indica la possibilità concessa al lavoratore di convertire, in tutto o in parte, il beneficio monetario derivante dal premio di risultato in misure di welfare aziendale. Tale possibilità deve essere prevista dalla contrattazione aziendale o territoriale, ed è riservata ai premi di risultato che presentano i requisiti necessari per poter aver accesso alla detassazione. Il premio welfarizzato è esente da oneri fiscali e contributivi.

Bibliografia

- 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., *Osservatorio welfare – Un’istanza del benessere aziendale*, Easy Welfare, 2018
- AA.VV., *Osservatorio welfare*, Easy Welfare, 2019
- 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
- AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2020*, Generali, 2020
- 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, *La contrattazione collettiva in Italia (2016), III Rapporto*, ADAPT University Press, 2017
- ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2017), IV Rapporto*, ADAPT University Press, ADAPT University Press, 2018
- ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2018), V Rapporto*, ADAPT University Press, ADAPT University Press, 2019

- ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2021). VIII Rapporto*, ADAPT University Press, 2022
- ADAPT-AIWA (a cura di), *Dizionario breve sul welfare aziendale*
- 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>
- ALACEVICH F., *Welfare territoriale nel distretto pratese: un gioco a somma positiva?*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2015, n. 145, pp. 143-152
- ALVARO L.M., *Giulio Sapelli, un Virgilio del Welfare Aziendale*, in *www.vita.it*, 6 aprile 2016
- ALVINO I., CIUCCIOVINO S., ROMEI R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, 2019
- AMBRA M.C., CARRIERI M., *La crescente interdipendenza tra contrattazione e welfare*, in *Sviluppo & Organizzazione*, ottobre-novembre 2017
- ANDREONI A., *Limiti e problemi della contrattazione territoriale*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2015, n. 2, pp. 31-43
- ARLETTI L., *Dal welfare aziendale al welfare territoriale. Fare rete tra imprese per un nuovo modello di welfare*, Working Paper 2WEL, 2018, n. 2
- ARLOTTI M., ASCOLI U., PAVOLINI E., *Fondi sanitari e policy drift. Una trasformazione strutturale nel sistema sanitario nazionale italiano?*, in *La rivista delle politiche sociali*, 2017, p. 79
- ARLOTTI M., *Lo sviluppo del welfare fiscale-occupazionale in Italia: quali tipi di assetti, intrecci e impatti?*, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 1, pp. 93-116
- ARLOTTI M., *Tra Scilla e Cariddi. Le sfide del welfare occupazionale per la contrattazione collettiva*, in *Politiche Sociali*, 2018, n. 3, pp. 443-448
- ARMAROLI I., MASSAGLI E., NESPOLI F., PIGLIALARMI G., TIRABOSCHI M., *Atlante della rappresentanza di imprese e lavoro*, ADAPT University Press, 2021

- ARTONI R., *Stato Sociale*, in *Alfabeto 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
- ASSTEL (a cura di), *Rapporto sulla filiera delle Telecomunicazioni in Italia*, 2021
- BARAZZETTA E., SANTONI V., *Welfare aziendale e contrattazione. Sfide e opportunità per le parti sociali*, in *Quarto rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2019, pp. 93-117
- BARBIERI L., SCANSANI G., TOMBARI M., *Welfare aziendale, leva strategica tra sviluppo sostenibile e PNRR*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, 2022, n. 14, pp. 841-849
- BARBIERI L., SCANSANI G., TOMBARI M., *Welfare aziendale, leva strategica tra sviluppo sostenibile e PNRR*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, 2022, n. 14, pp. 841-849
- BATTISTI A.M., *Welfare e no profit in Europa: Profili comparati*, Giappichelli, 2013
- BECK U., *La società del rischio. Verso una seconda modernità*, Carocci Editore, 2000
- 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
- BENENATI E., *Cento anni di paternalismo aziendale*, in MUSSO S. (a cura di), *Tra fabbrica e società. Mondi operai nell'Italia del Novecento*, Feltrinelli, 1999, pp. 43-82
- BIANCHI P., LABORY S., *Industrial Policies for Peripheral Regions in a Globalized World: Territory and Innovation*, in *Industrial Policy and Sustainable Growth*, 2017, pp 1-18
- BRACHINI N., DE SARIO B., LEONARDI S. (a cura di), *Primo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, Cgil-Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2019

- BRACHINI N., DE SARIO B., LEONARDI S. (a cura di), *Secondo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, Cgil-Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2020
- BRACHINI N., DE SARIO B., LEONARDI S., CAVALLINI M. (a cura di), *Terzo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, Cgil-Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2022, pp. 52
- BRIGGS A., *The Welfare State in Historical Perspective*, Archives Européennes de Sociologie, 1961, vol. 2, n. 2, pp. 221-258
- BRUSA L., MANDREOLI M. (a cura di), *Oltre il maggiordomo aziendale. Sperimentare la contrattazione territoriale sul welfare*, Ediesse, 2019
- BUCHANAN J., ANDERSON P., POWER G., *Skill Ecosystems*, in WARHURST C. et al. (a cura di), *The Oxford Handbook of Skills and Training*, Oxford University Press, 2017
- CARCANO M., FERRARI R., VOLPE V.M. (a cura di), *La partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa. Un progetto possibile*, Guerini Next, 2017, pp. 311-328
- 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*, 2015, n. 1, pp. 117-142
- CARRERA F., DE SARIO B., *Bilanci dei Comuni, welfare locale e contrattazione sociale. Connessioni e divergenze*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2016, n. 3-4, pp. 269-286
- CARRIERI M., MATTEI A., *Teoria e prassi della concertazione e della contrattazione di ambito territoriale. Presentazione*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2015, n. 2, pp. 7-12
- 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*, 2018, n. 1, pp. 369-388

Bibliografia

- CASANO L. (a cura di), *Verso un mercato del lavoro di cura: questioni giuridiche e nodi istituzionali*, ADAPT University Press, 2022
- CASTRONOVO V., *Storia economica d'Italia. Dall'Ottocento ai giorni nostri*, Einaudi, 2006
- CAZZOLA G., *La sanità liberata. Il "mercato possibile" per la tutela della salute*, Il Mulino, 1997
- CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2020*, 2021, Rapporto n. 5
- CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2019*, 2020, Rapporto n. 6
- CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2018*, 2019, Rapporto n. 6
- CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2017*, 2018, Rapporto n. 2
- CGIL, CGIL-SPI, FONDAZIONE DI VITTORIO, *Decimo rapporto sulla contrattazione sociale territoriale*, Edit Coop, 2019
- CIARINI A., LUCCIARINI S., *Il welfare aziendale in Italia*, in *Sociologia del Lavoro*, 2015, n. 139, pp. 43-56
- 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
- CIUCCIOVINO S., ROMEI R., *Welfare aziendale, trasformazioni del lavoro e trasformazioni delle regole del lavoro. Tendenze e prospettive*, in ALVINO I., CIUCCIOVINO S., ROMEI R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, 2019, pp. 15-27
- CNEL, *XXI Rapporto mercato del lavoro e contrattazione collettiva*, 2019

- COLOMBO S., *Il ruolo delle organizzazioni sindacali nelle scelte di welfare aziendali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 115-128
- COMANDÈ D., *Il nuovo welfare contrattuale nei negoziati collettivi nazionali: stato dell'arte e criticità*, in *RDSS*, 2017, p. 825
- COMANDÈ D., *Misure di welfare e contrattazione collettiva di categoria*, in ALVINO I., CIUCCIOVINO S., ROMEI R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, 2019, pp. 205-234
- CORTE DEI CONTI, *Rapporto 2020 sul coordinamento della finanza pubblica*, 226
- COVIP, *Relazione per l'anno 2015*, 2016
- COVIP, *Relazione per l'anno 2021*, 2022
- CROCE G., *Il "welfare bilaterale" e i suoi effetti sull'occupazione*, in *Quaderni di economia del lavoro*, 2015, n. 103, pp. 223-244
- DE BACKER K., DESNOYERS-JAMES I., MOUSSIEGT L., *'Manufacturing or Services – That is (not) the Question'. The Role of Manufacturing and Services in OECD Economies*, OECD Science, Technology and Industry Policy Paper, 2015, n. 19
- 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
- DE SARIO B., *Radici, culture e pratiche della contrattazione sociale del sindacato*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2015, n. 2, pp. 45-60
- ESPING-ANDERSEN G., *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Princeton Paperbacks, 1990
- EUROSTAT, *European Union Labour Force Survey*, 2010
- FABRE A., PALLAGE S., ZIMMERMANN C., *Universal Basic Income versus Unemployment Insurance*, IZA Discussion Paper, 2014, n. 8667
- FEDERMECCANICA, *Indagine sul lavoro nell'industria Metallmeccanica – dati anno 2016*, 2018

- FELTRIN P., ZAN S., *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, Carocci, 2014
- FERRARI F., *Welfare aziendale e prestazioni lavorative individuali: quale relazione attesa?*, in *Personale e Lavoro*, 2018, n. 597, pp. 4-7
- FERRERA M., *Secondo welfare: perché? Una introduzione*, in MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2013, pp. 7-16
- FINEGOLD D., *Creating self-sustaining, high-skill ecosystems*, in *Oxford Review of Economic Policy*, 1999, vol. 15, n. 1
- FLORIDA R., KING K., *America's Urban-Rural Divide: Myths and Realities*, Martin Prosperity Institute, January 2019
- FORLIVESI M., *Welfare contrattuale e retribuzione: interazioni e limiti di una disciplina frammentata*, in *Lavoro e Diritto*, 2020, n. 2, p. 239
- FORNASIER S., LUCCHINI G., STRELIOTTO F., VECCHIATO G., *Welfare 4.0 competere responsabilmente. Aziende con l'anima: responsabilità sociale, welfare e community relation. Il caso Welfarenet*, Franco Angeli, 2019
- 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, pp. 311-328
- GABRIELLI G., ZACCARO F., *Remunerazione, welfare aziendale e human resource management. Un framework per orientare reward strategy e politiche retributive*, in ALVINO I., CIUCCIOVINO S., ROMEI R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, 2019, pp. 29-63
- GALASSO V., *Quelli che si prendono il regalo di quota 100*, in *Lavoce.info*, 8 febbraio 2019
- GAROFALO C., *Le politiche per l'occupazione tra aiuti di Stato e incentivi in una prospettiva multilivello*, Cacucci, 2021
- GEREFFI G., *Global Value Chains and Development: Redefining the Contours of 21st Century Capitalism*, Cambridge University Press, 2018

- GIUBBONI S., *The social partners and the Welfare State in Italy: challenges and opportunities*, Working Paper CSDLE “Massimo D’Antona”.IT, 2019, n. 388, pp. 1-13
- GOODIN R., REIN M., *Regime on pillars: Alternative welfare state logics and dynamics*, in *Public Administration*, 2001, n. 4, pp. 769-801
- GORI C., *L’alternativa al pubblico? Le forme organizzate di finanziamento privato*, Franco Angeli, 2012
- GRANAGLIA E., *Il welfare aziendale e la sanità complementare. Alcuni costi nascosti*, in *La rivista delle politiche sociali*, 2017, p. 32
- HYMAN R., *An Anglo-European Perspective on Industrial Relations Research*, in *Arbetsmarknad and Arbetsliv*, 2007, vol. 13, n. 3-4, p. 29-41
- INTESA SANPAOLO/RBMSALUTE/CENSIS, *IX Rapporto sulla sanità pubblica, privata e intermediata - Annualità 2019-2020*, gennaio 2021
- 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
- ITINERARI PREVIDENZIALI (a cura di), *Ottavo Report Annuale. Investitori istituzionali italiani: iscritti, risorse e gestori per l’anno 2020*, 2021
- ITINERARI PREVIDENZIALI (a cura di), *Nono Report Annuale. Investitori istituzionali italiani: iscritti, risorse e gestori per l’anno 2021*, 2022
- LABARTINO G., MAZZOLARI F., MORLEO G., *Indagine Confindustria sul lavoro del 2018*, Centro Studi Confindustria, 2019, n. 14
- LAI M., VARESI P.A., *Welfare contrattuale e welfare aziendale: quali problematiche giuridico-istituzionali*, in CARCANO M., FERRARI R., VOLPE V., *La partecipazione dei lavoratori alla gestione dell’impresa. un progetto possibile*, Guerini Next, 2017, pp. 243-260

- LEONARDI S., ARLOTTI M., *Welfare contrattuale e bilateralismo*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 77-110
- LODIGIANI R., COLOMBI M., *La strategia sindacale per la non autosufficienza: una azione plurale di rappresentanza*, in LODIGIANI R., RIVA E., COLOMBI M. (a cura di), *Osservatorio sociale della contrattazione territoriale. Rapporto 2019*, Edizioni Lavoro-Cisl, Cisl Pensionati, 2019, pp. 55-82
- LODIGIANI R., RIVA E., COLOMBI M. (a cura di), *Osservatorio sociale della contrattazione territoriale. Rapporto 2019*, Edizioni Lavoro-Cisl, Cisl Pensionati, 2019
- LODIGIANI R., RIVA E., *La contrattazione sociale nel welfare locale*, in *Sociologia e Politiche Sociali*, 2019, n. 1, pp. 9-34
- LUCIFORA C., ORIGO F., *Contrattazione integrativa e welfare aziendale: un'analisi empirica*, relazione discussa al Cnel a margine della presentazione del *Rapporto sul Mercato del Lavoro e Contrattazione Collettiva 2016-2017* curato da Cnel, Anpal, Inapp, 6 dicembre 2017
- LUDOVICO G., *Il welfare aziendale come risposta ai limiti del welfare state*, in LUDOVICO G., SQUEGLIA M. (a cura di) *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo*, Giuffrè Francis LeFebvre, 2019, pp. 23-44
- MAGATTI M., *Cambio di paradigma*, Feltrinelli, 2017
- MAINO F., BARAZZETTA E., SANTONI V., *Il welfare aziendale: opportunità di investimento o «mercatalizzazione» per il terzo settore? Prime evidenze dal caso del Gruppo Cooperativo CGM*, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 2, pp. 271-288
- MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2013
- MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Quarto rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2019
- MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2015
- MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Terzo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2017

- MAINO F., *Il Welfare aziendale: opportunità di sviluppo e criticità*, in *Rivista bimestrale di cultura e di politica*, n. 4, 2018 pp. 579-587
- MAINO F., MALLONE G., *WelfMallornare aziendale, contrattuale e territoriale: trasformazione in atto e prospettive di sviluppo*, in TREU T. (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, pp. 73-112
- MAINO F., RAZZETTI F., *Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi*, Giappichelli, 2019
- MAINO F., RIZZA R., *Le piccole e medie imprese incontrano il welfare*, in *Stato e Mercato*, 2018, n. 113, pp. 197-224
- MAINO F., *Tra nuovi bisogni e vincoli di bilancio: protagonisti, risorse, innovazione sociale*, in MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Primo rapporto del secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2013, pp. 17-48
- MALANDRINI S., *Le dinamiche del costo del lavoro tra decontribuzione dei premi di risultato e piani di welfare aziendale*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2022, n. 3, pp. 81-88
- 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
- MALLONE G., NATILI M., JESSOULA M., *La politica forte del welfare fiscale-occupazionale in Italia*, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 1, pp. 47-65
- MARESCA A., *Il welfare aziendale nella prospettiva delle politiche retributive del personale*, in ALVINO I., CIUCCIOVINO S., ROMEI R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, 2019, pp. 63-85
- MARINI D., *Il welfare aziendale come valore – Gli orientamenti dei lavoratori e delle imprese*, Community Media Research-Federmeccanica, 2017
- MAROCCO M., SPATTINI S. (a cura di), *Diritto al lavoro, contrasto alla povertà, politica attiva, inclusione sociale: le tante (troppe?) funzioni del reddito di cittadinanza all'italiana*, ADAPT University Press, 2019

- MASSAGLI E. (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. 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, 2016, pp. 598-612
- MASSAGLI E., FERRIERI CAPUTI M.S., *Welfare bilaterale e welfare aziendale: un preoccupante dualismo normativo*, in *Bollettino ADAPT*, 2019
- MASSAGLI E., SPATTINI S., *Cosa intendiamo quando parliamo di welfare aziendale? Un tentativo di mappatura di un 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
- MATTEI A., *Innovazione e rapporti di lavoro*, in *Diritto delle Relazioni industriali*, 2020, n. 4, pp. 1001-1023
- MATTEI A., *Welfare, contrattazione e scambio: regole e prassi*, in *Diritti lavori e mercati*, Editoriale Scientifica, 2018, n. 1, pp. 59-87
- MAZZAFERRO C., *Quota 100 non risolve i problemi di lavoro dei giovani*, in *Lavoce.info*, 9 ottobre 2018
- MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI, *Relazione del Comitato Scientifico per la valutazione del Reddito di Cittadinanza*, ottobre 2021
- MORETTI E., *La nuova geografia del lavoro*, Mondadori, 2012
- MURENA C., *Welfare aziendale e fidelizzazione dei lavoratori*, in *Lavoro Diritti Europa*, 2020, n. 3
- MUSELLA M., SANTORO M., *L'economia sociale nell'era della solidarietà orizzontale*, Giappichelli, 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

- NATALI D., PAVOLINI E., VANHERCKE B., *Occupational welfare in Europe: risks, opportunities and social partner involvement*, Etui, 2018
- NEGRELLI S., ROSSI P., *Trasformazioni del lavoro e welfare aziendale*, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 1, pp. 117-135
- NERI S., *I fondi previdenziali e sanitari nel welfare aziendale*, in *La rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp.129-144
- NOGLER L., *L'AI del 26.11.2020 e il sistema leader di bilateralità della microimpresa (con uno sguardo particolare ai fondi sanitari)*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2020, n. 168, pp. 681- 726
- OECD, *OECD statistics database*, 2022
- OLIVELLI F., *L'inquadramento sistemico del welfare aziendale*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2020, n. 1, pp. 103-124
- OLIVETTI A., *Discorso alle maestranze*, Ivrea, 24 dicembre 1955
- PACI M., *Pubblico e privato nei moderni sistemi di welfare*, Liguori, 1989
- PAVOLINI E., ASCOLI U., MIRABILE M.L. (a cura di), *Tempi Moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, 2013
- PAVOLINI E., ASCOLI U., MIRABILE M.L., *Gli ambivalenti processi di trasformazione del welfare in Italia fra Stato, imprese e sindacato*, in E. PAVOLINI E., ASCOLI U., MIRABILE M.L. (a cura di), *Tempi Moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, 2013
- PAVOLINI E., ASCOLI U., *The dark side of the moon: il ruolo del welfare fiscale nel sistema di protezione sociale italiano*, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 1, pp. 23-46
- PAVOLINI E., CARRERA F., *I tratti del welfare occupazionale a partire dalle indagini quantitative*, in PAVOLINI E., ASCOLI U., MIRABILE M.L., *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, 2013, pp. 149-202
- PAVOLINI E., CARRERA F., ROMANIELLO L., *Welfare aziendale e «nuovi rischi sociali»*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 145-171

- PAVOLINI E., NERI S., CECCONI S., FIORETTI I., *Verso un sistema multi-pilastro in sanità? Luci e ombre nell'esperienza dei fondi sanitari*, in E. PAVOLINI, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE, *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, 2013
- PERULLI A., *La contrattazione collettiva aziendale e il welfare aziendale: caratteristiche e limiti di un modello troppo enfatizzato*, in ZILIO GRANDI G. (a cura di), *Stato sociale, lavoro e welfare aziendale ai tempi del Jobs Act*, Università di Venezia, Dipartimento di Management, nota di ricerca n. 1, 2017, pp. 22-25
- 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
- PESENTI L., *Il welfare nello scenario socio-economico italiano. I nuovi rischi sociali e il welfare contrattuale in Italia*, in *Quaderni di sviluppo e organizzazione*, 2014, n. 20, pp. 18-27
- PESENTI L., *La territorializzazione del welfare: spunti di riflessione*, in CESAREO V. (a cura di), *Welfare Responsabile*, Vita e Pensiero, 2017, 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
- PIGLIALARMI G., *La contrattazione sociale territoriale: inquadramento giuridico del fenomeno attraverso l'analisi contrattuale*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2019, n. 2, pp. 713-725
- 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 di rassegna sindacale*, 2015, n. 2, pp. 145-166
- RAZETTI F., SANTONI V., *Il mercato del welfare aziendale. L'intermediazione e il ruolo dei provider*, in MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Nuove alleanze per un welfare che cambia. Quarto rapporto sul secondo welfare in Italia*, Giappichelli, 2019

- REGALIA I., *Concertazione locale. Note a partire da una ricerca empirica*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2006, n. 1, pp. 139-155
- REGALIA I., *L'azione del sindacato a livello territoriale*, in *La Rivista delle politiche sociali*, 2008, n. 4 pp. 97-124
- REGALIA I., *Negoziare sul territorio. Un'introduzione*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 2015a, n. 1, pp. 3-13
- REGALIA I., *Oltre la contrattazione di secondo livello. Note sulla concertazione a livello locale*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 2015b, n. 1, pp. 97-111
- RIVA E., *La contrattazione sociale di prossimità nel 2018*, in R. LODIGIANI, E. RIVA, M. COLOMBI (a cura di), *Rapporto 2019. Per una Cisl di "prossimità". Il contributo della contrattazione sociale*, Osservatorio sociale della contrattazione territoriale – Cisl e Fnp Cisl, Edizioni Lavoro, 2019, pp. 15-54
- RIVA E., RIZZA R., *Who receives occupational welfare? The importance of skills across Europe's diverse industrial relations regimes*, *Transfer*, 2021, p. 106
- RIZZI F., MARRACINO R., TOIA L., *Il welfare sussidiario: un vantaggio per aziende e dipendenti*, McKinsey & Company, 2013
- SANTINI F., *Profili di regolamentazione collettiva del welfare aziendale*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, 2018, n. 6, pp. 1476-1500
- SANTONI V., *Reti d'impresa e accordi territoriali per il welfare aziendale: i tratti distintivi delle esperienze italiane*, in *Sociologia del Lavoro*, 2019, n. 153
- SATERIALE G., *Ripensare la contrattazione*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2017, n. 3, pp. 710-728
- SBARRA L. (a cura di), *Il lavoro cambia... la contrattazione costruisce le risposte – 5° rapporto OCSEL*, Osservatorio della Cisl sulla contrattazione di 2° livello (OCSEL), 2019
- SBARRA L., ROMANI G. (a cura di), *La contrattazione decentrata alla prova dell'imprevedibilità – 6° rapporto OCSEL*, Osservatorio della Cisl sulla contrattazione di secondo livello (OCSEL), 2021

- SCACCIA G., *La concertazione nella Costituzione*, in PESSI R. (a cura di), *Europa e concertazione: modelli a confronto*, Cedam, 2009
- SEGHEZZI F., *L'uomo fordista tra economia e società. Appunti per una rilettura eretica di Gramsci*, Working Paper ADAPT, 2015, n. 171
- SEGHEZZI F., *La nuova grande trasformazione. Lavoro e persona nella quarta rivoluzione industriale*, ADAPT University Press, 2017
- SEGHEZZI F., TIRABOSCHI M., *Il Piano nazionale Industria 4.0: una lettura lavoristica*, in *Labour & Law Issues*, 2016, n. 2, I
- SERVIZIO STUDI E RICERCA CAMERA COMMERCIO VERONA, *Report Economia Veronese*, 2021
- SERVIZIO STUDI E RICERCA CAMERA COMMERCIO VERONA, *Report Economia Veronese*, 2022
- SINFIELD A., *Analysis in the social division of welfare*, in *Journal of Social Policy*, 1978, n. 2, pp. 129-156
- SOLARI L., *Che cosa è il welfare aziendale?*, Relazione al convegno *Il welfare aziendale in Italia: esperienze e prospettive*, Università degli studi di Milano, 31 maggio 2011
- SPATTINI S., *Il nuovo sistema degli ammortizzatori sociali dopo la legge 28 giugno 2012*, n. 92, Giuffrè, 2012
- SQUEGLIA M., "La previdenza contrattuale". *Un modello di nuova generazione per i bisogni previdenziali socialmente rilevanti*, Giappichelli, 2014, p. 78
- SQUEGLIA M., *Il welfare aziendale è la risposta al bisogno previdenziale e al "welfare integrato"?*, in *Lavoro e Diritto*, 2019, n. 4, pp. 689-708
- 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
- STENDARDI U., MUNNO A.R., *Il welfare contrattuale: un nuovo orizzonte strategico*, in TREU T. (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, pp. 147-165
- STREECK W., *Le relazioni industriali oggi*, in CARAGNANO R., MASAGLI E. (a cura di), *Regole, conflitto, partecipazione. Letture di diritto delle relazioni industriali*, Giuffrè, 2013, pp. 41-64

- TIRABOSCHI M., *Il welfare aziendale ed occupazionale in Italia: una prospettiva di relazioni industriali*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2020, n. 1, pp. 86-103
- TIRABOSCHI M., *Persona e lavoro tra tutele e mercato. Per una nuova ontologia del lavoro nel discorso giuslavoristico*, ADAPT University Press, 2019
- TIRABOSCHI M., *Tra due crisi: tendenze di un decennio di contrattazione*, 2021, n. 1, pp. 143-173
- TIRABOSCHI M., *Scenari e prospettive evolutive per il Fondo For.Te. I fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua venti anni dopo*, The European House-Ambrosetti, 2022
- TITMUS R., *Essays on the Welfare State*, Allen and Unwin, Londra, 1958 (versione italiana in *Saggi sul "welfare state"*, Edizioni Lavoro, 1963)
- TOLOMEO STUDI E RICERCHE, *Indagini su bacini occupazionali vari, Nord Italia*, anni vari
- TOMBARI M. (a cura di), *Pubblico territoriale aziendale. Il welfare del Gruppo Cooperativo CGM*, Este Libri, 2019
- TOWERS WATSON, GFK EURISKO, *Indagine sulle percezioni dei lavoratori dipendenti in tema di benefit*, 2010
- TREU T. (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016c
- TREU T., *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti*, in TREU T. (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016b, p. 3-34
- TREU T., *Introduzione Welfare aziendale*, Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona".IT, 2016a, n. 297
- TREU T., *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, 2013
- TURSI A., *Il "welfare aziendale": profili istituzionali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 4, pp. 213-235
- TURSI A., *Retribuzione, previdenza, welfare: nuove variazioni sul tema*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2019b, n. 1, pp. 95-124

- TURSI A., *Welfare contrattuale e responsabilità sociale dell'impresa*, in LUDOVICO G., SQUEGLIA M. (a cura di) *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo*, Giuffrè Francis Lefebvre, 2019a, pp. 7-22
- VAN PARIJS P., *Basic Income: A Simple and Powerful Idea for the Twenty-First Century*, in *Politics & Society*, 2004, n. 1, pp. 7-39
- VENEZIANI B., *Le nuove forme di lavoro*, in BLANPAIN R., BIAGI M. (a cura di), *Diritto del lavoro e relazioni industriali nei Paesi industrializzati ad economia di mercato. Profili comparati. I. Diritto del lavoro*, Maggioli, 1991, p. 107
- VILLA M., *Tra contrattazione e progettazione territoriale. Sindacato e nuove forme di governo del welfare locale*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2007, n. 3, pp. 97-108
- WEBB S., WEBB B., *Industrial Democracy*, Longmans, 1926 (ma 1897)
- WIB T., GREVE B., *A comparison of interplay of public and occupational work-family policies in Austria, Denmark, Italy and the United Kingdom*, in *Journal of comparative policy analysis*, 2019, n. 21
- ZAMAGNI S., *Dal welfare della delega al welfare della partecipazione*, Le Giornate di Bertinoro per l'economia civile (XIII edizione), 2013
- ZOPPOLI L., *Prospettive e proposte per nuove relazioni sindacali a livello territoriale*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2015, n. 2, pp. 13-29

ADAPT University Press nasce con l'obiettivo di comunicare e diffondere oltre i confini della Università i risultati della ricerca e la progettualità di ADAPT, l'Associazione per gli studi sul lavoro fondata nel 2000 da Marco Biagi (www.adapt.it). In questo senso ADAPT University Press opera alla stregua di una piattaforma aperta e indipendente di confronto e progettazione sui temi del lavoro e delle relazioni industriali sia in chiave di raccolta di finanziamenti per borse di studio e contratti di ricerca sia per sviluppare e condividere nuove idee attraverso studi e analisi che contribuiscano a costruire il futuro del lavoro attraverso una migliore e più costante collaborazione tra Università, imprese, professionisti, operatori del mercato del lavoro e parti sociali.

I volumi ADAPT University Press che non sono diffusi in modalità *open access* sono acquistabili on-line sul sito di www.amazon.it o attraverso il sito www.bollettinoadapt.it.

Per maggiori informazioni potete scrivere al seguente indirizzo di posta elettronica: aup@adapt.it.

Per essere informati sulle ultime pubblicazioni di ADAPT University Press seguitemi su twitter [@ADAPT_Press](https://twitter.com/ADAPT_Press).

