

Osservatorio UBI Welfare

Osservatorio permanente sul welfare aziendale e di comunità promosso da UBI Banca al fine di fornire un contributo scientifico, culturale, sociale alla analisi e alla conoscenza di fenomeni che possano contribuire a migliorare il benessere individuale e collettivo. 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; (c) coinvolgere gli attori della rappresentanza di livello territoriale, che è fondamentale per la diffusione e l'ordinato sviluppo di un welfare sussidiario e di comunità.

Euro 25,00

ISBN 978-88-98652-94-5



9 788898 652945

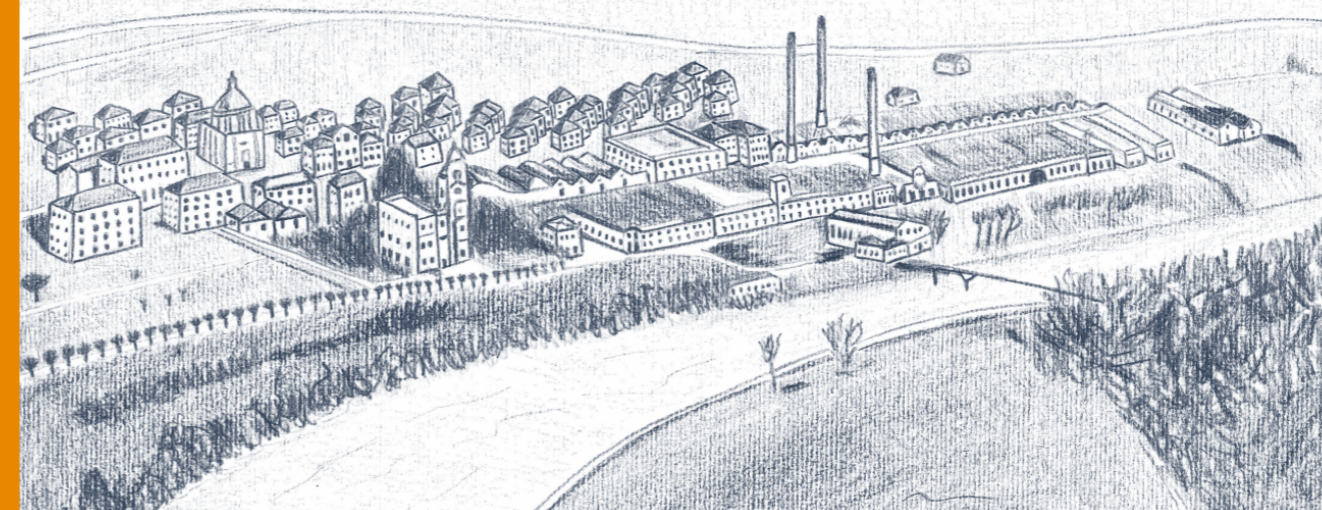
ADAPT
UNIVERSITY PRESS

Il welfare occupazionale e aziendale in Italia

WELFARE *for* PEOPLE

Primo rapporto su

IL WELFARE OCCUPAZIONALE E AZIENDALE IN ITALIA



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.

UBI Banca

ADAPT
www.adapt.it

I ricavi delle vendite del volume verranno integralmente destinati al finanziamento di borse di studio della Scuola di alta formazione di ADAPT

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

Primo rapporto su

IL WELFARE OCCUPAZIONALE E AZIENDALE IN ITALIA

Welfare for People

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

A cura di Michele Tiraboschi

*Responsabile scientifico del rapporto promosso da UBI Welfare e dalla
Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro di ADAPT*

@ 2018 ADAPT University Press

ISBN 978-88-98652-94-5

www.welfare4people.it

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 UBI Welfare (*www.ubibanca.com/welfare*)

Osservatorio permanente sul welfare aziendale e di comunità promosso da UBI Banca al fine di fornire un contributo scientifico, culturale, sociale alla analisi e alla conoscenza di fenomeni che possano contribuire a migliorare il benessere individuale e collettivo. 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; (c) coinvolgere gli attori della rappresentanza di livello territoriale, che è fondamentale per la diffusione e l’ordinato sviluppo di un welfare sussidiario e di comunità.

Aderiscono all’Osservatorio UBI Welfare:

Associazione Chimica Farmaceutica Lombarda fra Titolari di Farmacia
Confartigianato Varese
Confindustria Marche (Ancona-Pesaro-Urbino)
Confindustria Bari, Barletta, Andria, Trani
Confindustria Bergamo
Confindustria Cuneo
Confindustria Pavia

Hanno contribuito alla redazione del Rapporto:

| | |
|----------------------------|--|
| Giada Benincasa | <i>Scuola di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro ADAPT – Università degli Studi di Bergamo</i> |
| Silvia Fernández Martínez | <i>ADAPT researcher</i> |
| Maria Sole Ferrieri Caputi | <i>ADAPT junior fellow</i> |
| Emmanuele Massagli | <i>ADAPT senior researcher</i> |
| Antonella Mauro | <i>Scuola di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro ADAPT – Università degli Studi di Bergamo</i> |
| Marco Menegotto | <i>Scuola di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro ADAPT – Università degli Studi di Bergamo</i> |
| Francesco Seghezzi | <i>ADAPT senior researcher</i> |
| Silvia Spattini | <i>ADAPT senior researcher</i> |
| Michele Tiraboschi | <i>Ordinario di diritto del lavoro presso l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia – Coordinatore scientifico di ADAPT</i> |
| Paolo Tomassetti | <i>ADAPT senior researcher</i> |
| Luca Vozella | <i>Scuola di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro ADAPT – Università degli Studi di Bergamo</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, come tale, ai più. 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 nella parte I) sono, in ogni caso, sostenute da un robusto apparato analitico posto in allegato al Rapporto (parte II) e messo a disposizione di quanti sono interessati anche a un approfondimento tecnico e specialistico.

Tratto originale del Rapporto 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 2.000 tra contratti aziendali e territoriali. Per questa prima edizione del Rapporto ci si è soffermati, in particolare, sul welfare aziendale/occupazionale del settore metalmeccanico. Rispetto al welfare territoriale e di comunità si è invece fatto riferimento al caso Bergamo che ha consentito di analizzare due documenti dotati di particolare tasso di innovazione per il nostro sistema di relazioni industriali e non solo: le linee guida di Confindustria Bergamo sul welfare aziendale del 30 giugno 2017 e l'intesa tra Confimi – Apindustria Bergamo e Fim-Cisl Bergamo, Uilm-Uil Bergamo per la manifattura metalmeccanica e l'installazione di impianti del 18 dicembre 2017.

Chiude la parte tecnica di supporto analitico al Rapporto una rassegna ragionata della oramai vasta letteratura di riferimento che ci è parsa utile, anche in termini definitivi e concettuali, per tracciare gli esatti perimetri del fenomeno del welfare aziendale/occupazionale e fornirne una prima rappresentazione attendibile.

Il presente Rapporto è, allo stato, una prima e parziale proposta interpretativa che verrà sottoposta a ulteriori valutazioni ed approfondimenti nei prossimi mesi, in vista della redazione del secondo Rapporto di monitoraggio, che verrà costruito in modalità open access e il più possibile condivisa con le parti sociali e gli attori del sistema di relazioni industriali attraverso i lavo-

ri che avvieremo e alimenteremo, giorno dopo giorno, sul sito internet www.welfare4people.it e che ci consentiranno, tra le altre cose e quale esercizio collettivo di open innovation, di verificare il lavoro sin qui fatto con testimoni privilegiati (aziende, istituzioni, sindacati) e nell'ambito della analisi di casi studio aziendali e territoriali estrapolati dalla banca dati «fareContrattazione».

INDICE-SOMMARIO

| | |
|--------------------------------|-----|
| <i>Abstract</i> | XV |
| <i>Executive summary</i> | XIX |

INTRODUZIONE AL RAPPORTO

| | |
|--|---|
| <i>UBI Welfare: un progetto di comunità e territorio per la sostenibilità del lavoro e della impresa</i> di Letizia Moratti..... | 3 |
| <i>Le ragioni di un (nuovo) rapporto sul welfare occupazionale in Italia</i> di Michele Tiraboschi..... | 9 |

Parte I RAPPORTO

| | |
|--|----|
| 1. Welfare aziendale/occupazionale e (nuova) grande trasformazione del lavoro: una prospettiva di relazioni industriali..... | 17 |
| 2. Una (proposta di) mappatura e rappresentazione del welfare aziendale e occupazionale in Italia | 41 |
| 3. Il welfare nei principali sistemi di relazioni industriali del settore metalmeccanico: prime evidenze..... | 57 |

Parte II
APPROFONDIMENTI TECNICI

| | |
|--|------------|
| (A) Il quadro normativo di riferimento..... | 77 |
| (B) La diffusione del welfare occupazionale in Italia: quantificazione del fenomeno | 87 |
| (C) Il welfare aziendale e occupazionale nella contrattazione collettiva (2012-2017): una mappatura di sistema | 125 |
| (D) Welfare occupazionale e territorio: il caso Bergamo | 197 |
| (E) Literature review sul welfare aziendale e occupazionale.... | 211 |
| | |
| <i>Elenco dei grafici e delle tabelle</i> | <i>241</i> |
| <i>Elenco dei contratti collettivi nazionali di lavoro citati</i> | <i>243</i> |
| <i>Elenco dei contratti collettivi territoriali citati</i> | <i>249</i> |
| <i>Elenco dei contratti aziendali citati.....</i> | <i>253</i> |
| <i>Glossario del welfare occupazionale.....</i> | <i>263</i> |
| <i>Bibliografia</i> | <i>275</i> |

Abstract

Il *Primo rapporto su IL WELFARE OCCUPAZIONALE E AZIENDALE IN ITALIA*, promosso dalla Scuola di alta formazione in *Relazioni industriali e di lavoro* di ADAPT e dall'*Osservatorio UBI Welfare* di UBI Banca, rappresenta l'avvio di una attività continuativa di analisi e monitoraggio sul tema che verrà documentata e sviluppata sul sito *www.welfare4people.it* e che sfocerà nella produzione di rapporti annuali di monitoraggio.

Obiettivi

Il Rapporto ha l'obiettivo di analizzare la recente evoluzione del welfare occupazionale e aziendale in Italia alla luce della trasformazione economica, tecnologica e demografica e nell'ottica delle relazioni industriali. Intende, pertanto, sviluppare **strumenti di lettura di tale fenomeno**, proponendo una **interpretazione** del suo sviluppo **alternativa a quella dominante**, un **quadro di riferimento concettuale e definitorio**, oltre ad una **mappatura capace di contestualizzare le diverse prestazioni di welfare aziendale** dentro la realtà dei diversi sistemi di relazioni industriali grazie all'analisi della contrattazione collettiva.

Metodologia

La ricerca si è svolta mediante l'**analisi dei principali contratti collettivi nazionali di lavoro** che si sono occupati del tema e **di una banca dati contenente oltre 2.000 contratti collettivi di secondo livello** (presenti nella banca dati «fare-Contrattazione»), sia aziendali che territoriali, in una prospettiva di relazioni industriali che consente di ricondurre a sistema

una pluralità di frammenti di welfare. In riferimento alla contrattazione collettiva nazionale in materia di welfare si è poi proceduto ad un approfondimento del settore metalmeccanico, analizzando in termini di sistemi di relazioni industriali i sei CCNL più importanti, nonché 89 accordi aziendali che rientrano nel campo di applicazione del CCNL Federmeccanica Assisital.

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

Principali risultati

La mappatura del fenomeno ha portato a costruire una prima **classificazione delle misure di welfare per tipo di prestazione**, ossia: previdenza complementare, assistenza sanitaria, assistenza ai familiari e cura, assicurazioni, educazione/istruzione, attività ricreative/tempo libero, buoni acquisto, mensa e buoni pasto, trasporto collettivo, beni di uso promiscuo, formazione, flessibilità organizzativa/conciliazione vita-lavoro.

Successivamente, si è definita una **distinzione chiara dei concetti di welfare occupazionale**, come prestazioni erogate dalle aziende ai propri dipendenti semplicemente in virtù del contratto di lavoro che li lega, e **welfare aziendale**, come misure che se consapevolmente adottate incidono sull'assetto organizzativo e produttivo di impresa, con una conseguente **classificazione delle tipologie di prestazioni** identificando quali si avvicinano di più all'uno o all'altro concetto.

Sulla base di queste **classificazioni**, è stata poi sviluppata una **mappatura del welfare in termini di sistemi di relazioni industriali** di riferimento avviando una prima ricostruzione delle dinamiche e delle logiche del welfare aziendale nel **settore metalmeccanico**, alla luce di una analisi integrata tra contrattazione di primo e contrattazione di secondo livello.

L'analisi del fenomeno ha consentito di avanzare una **nuova ipotesi interpretativa dello sviluppo del welfare aziendale**: non una risposta all'arretramento del welfare pubblico, ma come **processo spontaneo** di risposta degli attori del sistema di relazioni industriali **alle profonde trasformazioni del mondo del lavoro**, causa e non conseguenza della crisi del nostro modello sociale e del welfare pubblico.

L'idea emergente, quindi, è che **il welfare occupazionale e il welfare aziendale siano elementi essenziali nelle grandi trasformazioni economiche e sociali in grado di rispondere alle insicurezze e al conflitto sociale intrinseco a tali trasformazioni e unire in un quadro unitario le ragioni della produttività con quelle della redistribuzione del valore creato.**

In questa ottica, è stata predisposta una **strumentazione operativa per orientare operatori e imprese verso le dinamiche positive di welfare aziendale** guidate non solo da logiche di riduzione del costo del lavoro o di responsabilità sociale d'impresa. Si sono, inoltre, **precisate linee operative per gli attori delle relazioni industriali utili e ricondurre a sistema le eterogenee e frammentate esperienze di welfare aziendale** sin qui sperimentate grazie alla leva fiscale che ha rilanciato il fenomeno.

Principali impatti sociali

La **dimensione aziendale** appare sicuramente un confine limitato per un fenomeno che, se inquadrato in un sistema di relazioni industriali di territorio, può creare effetti moltiplicativi diffusi. Guardando a un orizzonte di **filiera e territorio** anche il welfare aziendale può fungere da leva per lo **sviluppo locale.**

È cruciale tenere insieme la dimensione produttiva/occupazionale con quella comunitaria/sociale per sostenere e mettere a valore le risorse e le potenzialità del **territorio di riferimen-**

to, inteso non tanto in senso geografico ma come **luogo d'interazione tra diversi attori**, anche innovativi. In questo senso la **finanza sociale** può rappresentare una delle risposte con cui dare forma a nuove logiche relazionali e d'investimento privato che potrebbero fornire un rilevante contributo nella costruzione di sistemi di welfare territoriali.

Executive summary

Disfunzioni, sprechi, lacune e anomalie del *welfare state* italiano sono da tempo noti e dibattuti. E a ben vedere oggi si tende a parlare del sistema di welfare italiano concentrandosi soprattutto sulla sua insostenibilità di fronte a nuove sfide demografiche, economiche e sociali. Proprio in questo dibattito, vivo già dagli anni Ottanta ma reso ancor più attuale dalla “Grande Recessione” iniziata nel 2007 e ancor oggi solo in parte superata, ha preso spazio la crescente attenzione di studiosi, decisori politici e, infine, anche operatori, verso **forme di welfare di natura privatistica e sussidiaria** denominate in modo vario e spesso confuso. E sempre in questa prospettiva è stata collocata, ancora più di recente, l’esplosione del c.d. **welfare aziendale**. La tesi dominante che si è presto affermata viene così narrata: 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 sostituito – dalla diffusione, spontanea o incentivata a livello fiscale e normativo dallo stesso attore pubblico, di misure di secondo welfare che vedono nel lavoro e nell’impresa uno dei terreni di maggiore espansione. Da qui **il crescente interesse per il tema del welfare aziendale e lo sforzo di delineare i confini di un territorio in rapida evoluzione e ancora tutto da esplorare**.

Nella stessa ottica poi si collocano anche le preoccupazioni di chi ha segnalato i rischi di un attacco frontale da parte di queste nuove esperienze all’idea tradizionale di un welfare universalistico, incentrato sullo *status* di cittadino e finanziato esclusivamente su base fiscale, o comunque le preoccupazioni 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, per correggerli, sugli squilibri e sulle carenze del nostro modello sociale.

Preoccupazioni peraltro 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.

Ma quella che vede il welfare aziendale come diretta conseguenza dell'arretramento del welfare pubblico non è l'unica interpretazione. Da questa constatazione e dal tentativo di costruire una nuova descrizione e un nuovo inquadramento del fenomeno nasce il presente *Rapporto su IL WELFARE OCCUPAZIONALE E AZIENDALE IN ITALIA*, promosso dalla Scuola di alta formazione in *Relazioni industriali e di lavoro* di ADAPT e dall'*Osservatorio UBI Welfare* di UBI Banca. L'obiettivo è quello di analizzare il welfare aziendale partendo non da teorie astratte ma dalle pratiche concrete già messe in atto dalle imprese. Per far questo il Rapporto si basa sulla lettura e l'analisi dei principali contratti collettivi nazionali di lavoro che si sono occupati del tema e di una banca dati contenente oltre 2.000 contratti collettivi di secondo livello, prevalentemente contratti integrativi aziendali, di carattere non gestionale, a cui si aggiungono i più significativi accordi territoriali ordinati per settore merceologico. Di seguito si possono trovare i principali risultati dell'analisi, che contribuiscono a costruire un nuovo modo di leggere il welfare aziendale.

1. Il welfare aziendale e occupazionale nella prospettiva della (nuova) grande trasformazione del lavoro

L'analisi dei contratti e delle esperienze di welfare già messe in atto dalle imprese e dagli attori delle relazioni industriali permette di avanzare una interpretazione complessiva del fenomeno in discontinuità con quanto sin qui affermato dagli studi e dagli esperti.

Infatti **ben prima della recente normativa fiscale di incentivazione**, si è diffusa una ricca trama di prestazioni che si collocano senza dubbio oltre la mera funzione redistributiva propria del welfare tradizionale **assumendo una esplicita e consapevole funzione economica** e sociale che risponde al-

le logiche di impresa e dei relativi modelli organizzativi del lavoro, caratterizzati da una profonda trasformazione che richiede nuovi strumenti. Queste esperienze, sebbene osservate negli ultimi dieci anni, si inseriscono in una tradizione italiana, si pensi all'esperienza del villaggio operaio di Crespi d'Adda, che ha saputo conciliare esigenze sociali della comunità e dei lavoratori e nuove esigenze della produzione. **È possibile quindi sostenere che la progressiva diffusione del welfare aziendale nelle imprese italiane e nei settori produttivi di riferimento non è una risposta ad 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. Si tratta invece di **un innovativo processo spontaneo 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 e che sono la causa più profonda, e non la semplice conseguenza, della crisi del nostro modello sociale e del welfare pubblico**, che risulta ancora oggi incentrato proprio su questo paradigma industrialista. **Il welfare occupazionale e il welfare aziendale sono, infatti, 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.**

Alla luce di questo **emerge quindi come sia oggi necessario il complessivo ripensamento, tramite 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, 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. Il tradizionale scambio lavoro contro retribuzione ha 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. **È testimonianza di questa evoluzione la più recente contrattazione collettiva nel settore metalmeccanico.** A fronte del mancato incremento dei minimi tabellari, le parti firmatarie del contratto collettivo Federmeccanica-Assistal hanno concordato, infatti, l'erogazione ai lavoratori di «strumenti di welfare» per importi predeterminati.

Inoltre, con soluzioni operative che paiono maggiormente in linea con i cambiamenti economici, sociali e demografici in atto, **si colloca anche la più recente riflessione sulle prime esperienze di finanza sociale.** Questa si configura come uno strumento in grado di attivare risorse private a sostegno di specifici progetti d'impatto sociale operando attraverso un mix tra filantropia e investimento finanziario.

2. Una (proposta di) mappatura e rappresentazione del welfare aziendale e occupazionale in Italia

Il Rapporto tenta, innanzitutto, **di fornire una definizione generale di welfare.** Benché non esista una precisa definizione normativa di welfare, vero è, però, che **nella nostra Carta costituzionale, 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, **è possibile ricondurre al concetto di welfare le prestazioni (in natura o in denaro) rientranti nell'ambito della tutela di malattia, maternità, infortunio, invalidità, disoccupazione e vecchiaia.**

Con riferimento a questa definizione di welfare, il Rapporto

to sviluppa una prima “misurazione” della maggiore o minore vicinanza (o anche distanza) da tale idea di welfare di ogni prestazione, misura o servizio erogabile ai lavoratori. Per fare ciò è stato sviluppato un criterio 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. 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 1 rappresenta in modo sintetico i criteri e la classificazione delle categorie delle diverse prestazioni mappate.

Poiché l’obiettivo è stato quello di analizzare il welfare di livello aziendale in una prospettiva di relazioni industriali e di scambio contrattuale tra lavoro e retribuzione, è necessario 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**. 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 1 – 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 |

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

le, comunque “passive” o “neutrali” nell’ambito del rapporto di lavoro, della organizzazione del lavoro e della partecipazione dei lavoratori. Si riconducono invece nel sottinsieme 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.

Anche all’origine di questa **classificazione “funzionale”** rispetto alle categorie del welfare occupazionale e del welfare aziendale viene adottata come riferimento normativo la suddivisione tra il titolo II, relativo ai *Rapporti etico-sociali* (tutela della famiglia, della salute, dell’istruzione ed educazione), e il titolo III, rubricato *Rapporti economici*. Utilizzando tale riferimento, unitamente alla idea della funzione redistributiva-concessiva e sociale, da un lato, ed economica-produttivistica, dall’altro, **si sono considerate 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 2.

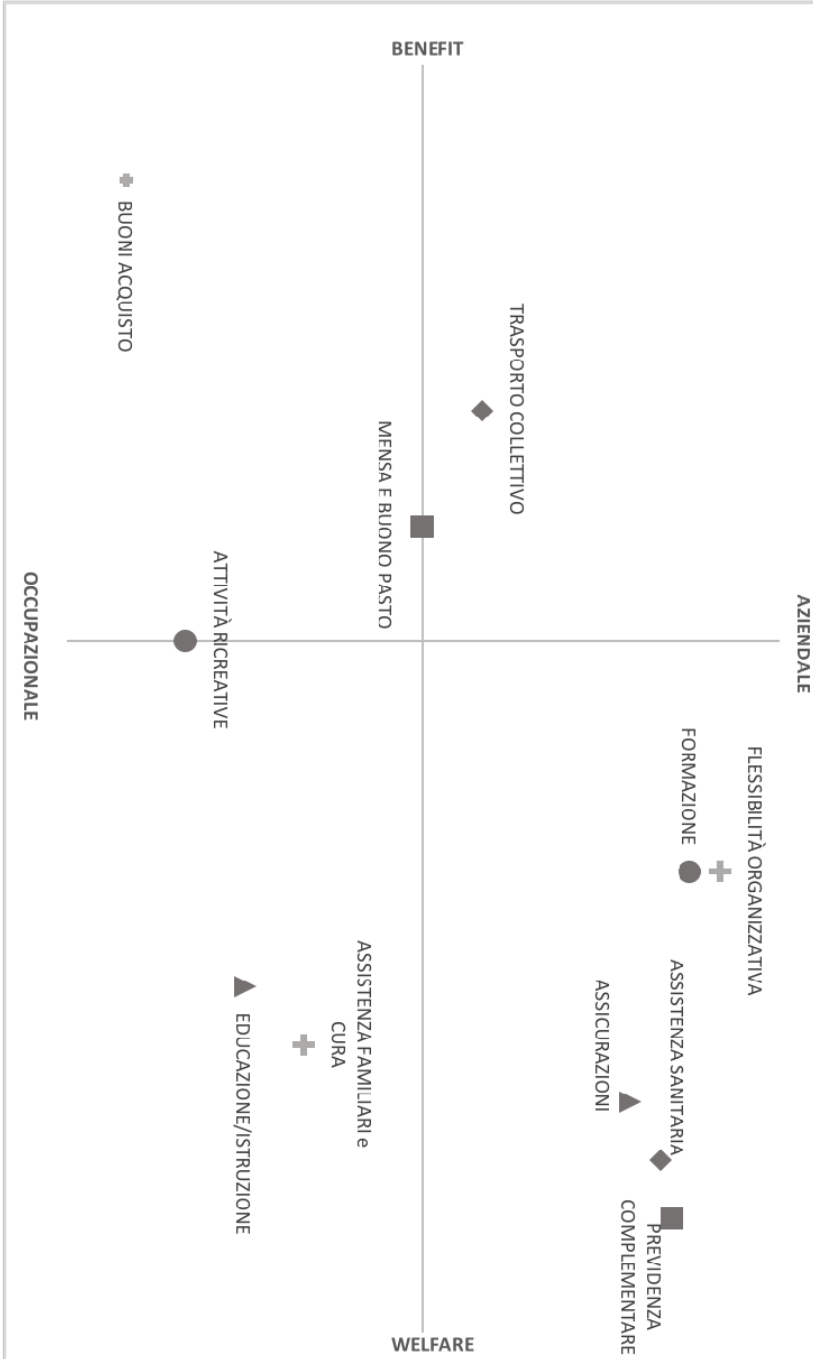
L’integrazione della classificazione e della misurazione tipologica e funzionale proposte nel Rapporto può essere sintetizzata in una **rappresentazione grafica** (grafico 1) **dove l’asse orizzontale indica la misurazione del concetto di welfare.** Le prestazioni classificate più prossime al concetto di welfare si trovano alla destra dell’asse verticale, quelle più lontane alla

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

Tabella 2 – Criteri di misurazione della distanza o vicinanza di una data prestazione dai concetti di welfare occupazionale e aziendale

| | | | | |
|------------------------------|---|---|---|-----------------------------|
| WELFARE OCCUPAZIONALE | | NON riconducibili né al titolo II Cost. (<i>Rapporti etico-sociali</i>), né al titolo III Cost. (<i>Rapporti economici</i>) | buoni acquisto | |
| | | Funzione redistributiva-concessiva | attività ricreative | |
| | | | Riconducibili al titolo II Cost.: <i>Rapporti etico-sociali</i> | assistenza familiari e cura |
| | Welfare aziendale in senso stretto | Funzione (anche) produttiva e di organizzazione del lavoro in impresa | Riconducibili al titolo III Cost.: <i>Rapporti economici</i> | educazione/istruzione |
| | | | | mensa e buoni pasto |
| | | | | trasporto collettivo |
| | | | | assicurazioni |
| | | | | assistenza sanitaria |
| | | | | previdenza complementare |
| | | | | formazione |
| flessibilità organizzativa | | | | |

Grafico 1 – Mappatura delle prestazioni erogate al lavoratore a livello aziendale



3. Il welfare nei principali sistemi di relazioni industriali del settore metalmeccanico

Alla luce della classificazione sviluppata, il Rapporto si concentra poi nella sua applicazione al settore metalmeccanico per verificare la distribuzione di welfare occupazionale ed aziendale alla luce dello specifico sistema di relazioni industriali. Ciò ha consentito, mediante l'analisi della contrattazione collettiva dal 2012 ad oggi di sviluppare **una prima mappatura ragionata delle eterogenee misure di welfare presenti nella contrattazione collettiva di diverso livello.**

Con riferimento alla contrattazione collettiva nazionale in materia di welfare nel settore metalmeccanico, sono stati analizzati sei CCNL: il contratto della industria metalmeccanica e della installazione di impianti; il contratto “Metalmeccanica, oreficeria, odontotecnica - aziende artigiane”; il contratto per le aziende cooperative; il contratto metalmeccanici della piccola-media industria e di installazione di impianti; il contratto per la piccola e media industria manifatturiera metalmeccanica e della installazione di impianti; infine il contratto collettivo (nazionale) specifico di lavoro (CCSL) FCA-CNH.

Tra questi il più diffuso è certamente quello dell'industria metalmeccanica, rinnovato nel 2017 proprio grazie a un inedito potenziamento del capitolo dedicato al welfare (+1.491 euro nel triennio, defiscalizzati e decontribuiti), comprendente: il c.d. “diritto soggettivo alla formazione” di 24 ore per tre anni; la riduzione del contributo per la previdenza complementare a carico del lavoratore e l'aumento di quello pagato dall'impresa; l'ampliamento della assistenza sanitaria integrativa anche a copertura dei famigliari a carico; i *flexible benefits* di importo pari a 100 euro il primo anno (2017), 150 il secondo (2018) e 200 il terzo (2019). Con l'eccezione della particolarissima fattispecie di quest'ultimi, **i contenuti assimilabili al welfare trattati nei contratti nazionali sono principalmente:** assistenza sanitaria integrativa; previdenza complementare; educazione e istruzione; formazione continua; conciliazione vita-lavoro. Si trova qualche di-

sposizione anche in materia di mensa e buoni pasto e di trasporto collettivo. Nulla, invece, a riguardo delle assicurazioni, della assistenza ai familiari, delle attività ricreative e, come anticipato, con l'eccezione dell'industria metalmeccanica, dei buoni acquisto.

Dall'analisi svolta i **contratti collettivi nazionali di lavoro paiono soltanto all'inizio nella esplorazione degli spazi aperti dal welfare aziendale**. In effetti, sotto il profilo prettamente giuridico, solo dal 1° gennaio 2017 (con norma interpretativa contenuta in legge di stabilità) è stato permesso alla contrattazione nazionale di occuparsi dei contenuti più innovativi del secondo comma dell'art. 51 del TUIR. **È quindi presumibile che si osserverà una maggiore trattazione del tema mano a mano che verranno sottoscritti i nuovi contratti.**

Lo stesso grado di evoluzione e maturità in merito al tema si riscontra anche nell'analisi della contrattazione aziendale. A riguardo sono stati analizzati 89 accordi aziendali e 1 territoriale che si riferiscono all'industria metalmeccanica (CCNL Federmeccanica); 6 accordi territoriali e 1 aziendale relativi alla meccanica artigiana; 1 accordo territoriale nell'ambito della piccola e media impresa del sistema Confimi (Bergamo).

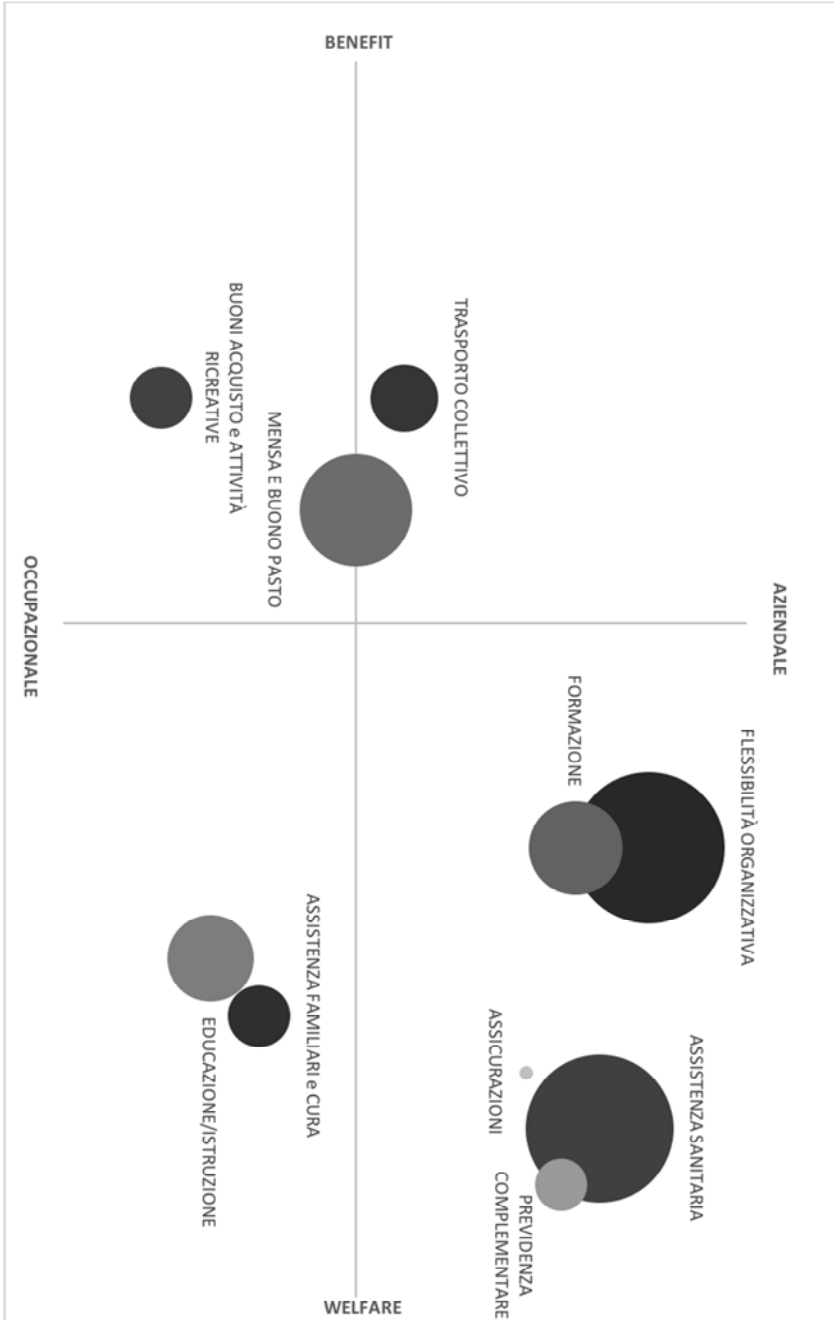
Dall'analisi (tabella 3) emerge come, **nella metalmeccanica industriale, la contrattazione aziendale in materia di welfare è, per la maggior parte, ancora costruita attorno ai capitoli tradizionalmente più diffusi: soluzioni per la conciliazione (59%), assistenza sanitaria (57%), mensa e buoni pasto (44%). I tanto discussi servizi ricreativi sono trattati solo nel 22% del campione analizzato; le assicurazioni addirittura solo nel 5%. Si tratta per lo più di un welfare aziendale anche se concentrato su misure relative alla conciliazione e a soluzioni di flessibilità organizzativa.**

Tabella 3 – *I contenuti del welfare in azienda nel settore metalmeccanico*

| | |
|--------------------------------|-----|
| Soluzioni per la conciliazione | 59% |
| Assistenza sanitaria | 57% |
| Mensa e buoni pasto | 44% |
| Formazione continua | 36% |
| Educazione e istruzione | 34% |
| Trasporto e mobilità | 26% |
| Soluzioni per la famiglia | 24% |
| Servizi ricreativi | 22% |
| Previdenza | 20% |
| Assicurazioni | 5% |

Ad oggi, quindi, **il welfare di secondo livello non risulta in prevalenza ispirato dalle novità fiscali approvate dal 2015 al 2017, bensì orientato da una definizione primordiale di utilità sociale, presente già nella prima versione del Testo Unico delle imposte sui redditi (TUIR) (risalente al 1986),** come emerge dalla rappresentazione grafica seguente:

Grafico 2 – Mappatura delle prestazioni di welfare nella contrattazione aziendale metalmeccanica (Industria)



Resta però innegabile la constatazione che il welfare aziendale sta conoscendo una fortissima diffusione, indubbiamente resa possibile anche dalle modifiche normative introdotte negli ultimi anni. Tali innovazioni hanno avuto il merito di incoraggiare uno dei fenomeni maggiormente sintomatici nel cambiamento della natura del rapporto di lavoro in atto nella Quarta Rivoluzione industriale, ossia l'inserimento degli strumenti di welfare nello scambio contrattuale tra lavoro e retribuzione. È in questa rilevantissima trasformazione, sospinta dalle innovazioni tecnologiche, dai mutamenti demografici e dalla globalizzazione economica, che vanno ricercate le radici profonde del successo del secondo comma dell'art. 51 del TUIR.

Un ulteriore profilo di criticità emerso dalla lettura dei contratti aziendali nel settore metalmeccanico è quello della coerenza tra i diversi livelli di contrattazione, in particolare nell'ambito della assistenza sanitaria integrativa, ma, in minore misura, anche nei capitoli dedicati alla formazione continua, alla educazione e istruzione e alla conciliazione tra vita professionale e vita privata. Ad una prima ricognizione risultano effettivamente delle sovrapposizioni tra le prestazioni individuate che hanno la logica conseguenza di indebolire i piani aziendali, che così disperdono risorse nel riconoscere ai dipendenti servizi che già sarebbero loro pagati dal fondo contrattuale. Da ultimo, sempre riguardo al mancato dialogo tra le soluzioni "interne" all'azienda e quelle diffuse all'"esterno", non è quasi mai operato dalla azienda stessa o dalle controparti sindacali un approfondimento sulla offerta di welfare presente sul territorio.

Nell'ambito invece della contrattazione territoriale nella metalmeccanica artigiana, la materia del welfare appare maggiormente limitata come emerge da questa tabella riassuntiva:

Tabella 4 – *I contenuti del welfare nella metalmeccanica artigiana (secondo livello, territoriale e aziendale)*

| | |
|--------------------------------|-----|
| Soluzioni per la conciliazione | 57% |
| Assistenza sanitaria | 43% |
| Soluzioni per la famiglia | 43% |
| Mensa e buoni pasto | 29% |
| Previdenza | 17% |
| Formazione continua | 14% |
| Assicurazioni | 14% |
| Educazione e istruzione | 0% |
| Servizi ricreativi | 0% |
| Trasporto collettivo | 0% |

Si tratta di una contrattazione ancor più sociale di quella diffusa nel settore metalmeccanico industriale, con il quale comunque condivide in larga parte la distribuzione percentuale delle materie contrattate, **se si eccettua la maggiore rilevanza, in questo caso, delle soluzioni per la famiglia, concretizzata soprattutto nella previsione di congedi e permessi aggiuntivi rispetto a quelli fissati nella contrattazione collettiva nazionale. Le soluzioni più innovative nel contesto artigiano non sono da ricercarsi a livello aziendale, bensì nella contrattazione regionale e, nello specifico, nei compiti assegnati agli enti bilaterali che erogano servizi di welfare.**

4. Impatti sociali di territorio

Alla luce della ricostruzione delle esperienze di welfare aziendale, condotta sulla base dell'analisi della contrattazione collettiva, emergono alcune considerazioni conclusive relative agli impatti sociali sui territori. Infatti alla necessità di approccio integrato verticale tra misure di welfare a livello aziendale e livello di settore, richiamata in questo Rapporto, se ne suggerisce un'altra, più orizzontale, che comprende la **dimensione**

territoriale. È su questo livello che potenzialmente il welfare aziendale e il welfare occupazionale di filiera possono generare **effetti moltiplicativi** maggiormente diffusi, quali: tenere insieme la dimensione produttiva/occupazionale con quella comunitaria/sociale per sostenere e mettere a valore le risorse e le potenzialità del **territorio di riferimento, inteso non tanto in senso geografico ma come luogo d'interazione tra diversi attori, anche innovativi.** Il territorio diventa uno spazio di pianificazione in cui le parti sociali hanno un ruolo da protagonisti: possono fungere da leva per lo **sviluppo locale inteso come sviluppo dei “luoghi di vita”** in un'accezione che non si limita a considerare solo l'ambiente produttivo ma il contesto sociale complessivo in cui l'iniziativa economica riesce a crescere grazie alle risorse, *in primis* umane, presenti; nonché modificare il **rapporto di scambio tra sistema delle imprese e territorio** verso una maggiore sinergia che accresca logiche cooperative, visioni condivise e opportunità di reciproco sviluppo.

Aprire l'orizzonte a strumenti innovativi quali la finanza sociale come una delle risposte con cui dare forma a nuove logiche d'investimento privato che valutino come positivo un ritorno che non è solo quello economico ma anche d'impatto sociale. **È in tal senso che la finanza sociale,** lungi dal rappresentare una “semplice” pratica di responsabilità sociale, **potrebbe fornire,** come accaduto con riferimento ai c.d. *social bonds* e *social impact bonds*, **un rilevante contributo nella costruzione di sistemi di welfare territoriali** che ripropongano dentro un contesto più ampio di comunità i ragionamenti affrontati in questo Rapporto su produttività, scambio e retribuzione in un quadro sistemico-territoriale coordinato dalle parti sociali che preveda la partecipazione di nuovi attori privati e il monitoraggio dell'attore pubblico.

INTRODUZIONE AL RAPPORTO

UBI WELFARE: UN PROGETTO DI COMUNITÀ E TERRITORIO PER LA SOSTENIBILITÀ DEL LAVORO E DELLA IMPRESA

di Letizia Moratti

UBI Welfare è un innovativo osservatorio animato, in piena libertà, da giovani ricercatori appartenenti alla Scuola di alta formazione di ADAPT che UBI Banca sostiene attraverso borse di studio messe a loro disposizione. Con questo progetto UBI Banca intende infatti dare contributo indipendente e proiettato al futuro nella lettura dei recenti fenomeni di welfare aziendale, con l'obiettivo di inquadrarli all'interno di una più ampia prospettiva di comunità e territorio che riteniamo imprescindibile per ripensare il sistema di welfare pubblico italiano. Questo è appunto il fine del presente Rapporto sul welfare occupazionale costruito non come un documento chiuso, accessibile solo a pochi esperti e addetti ai lavori, ma come piattaforma aperta e plurale che contribuisca a ricondurre a sistema le numerose e frammentate iniziative promosse da imprese, enti bilaterali e i molteplici attori del sistema di relazioni industriali.

Il recente fenomeno del welfare aziendale supera, anche per espressa previsione legislativa, le logiche paternalistiche del Novecento industriale e della imprenditoria illuminata dell'Ottocento. Ma non può certo essere circoscritto e limitato dentro i rigidi confini aziendali. È nostra convinzione che sia in atto un cambiamento di paradigma economico e anche sociale che trova nel nuovo welfare una pietra angolare. È ormai certo e da tutti condiviso che il sistema economico che è stato costruito negli ultimi decenni non è oggi più sostenibile.

Si tratta di una premessa importante, perché quando parliamo di welfare dobbiamo essere consapevoli che si tratta di uno dei principali tasselli di un mosaico complesso difficile da ricomporre. Non possiamo non avere sullo sfondo una riflessione sull'economia nel suo complesso, e una riflessione che metta al centro l'idea di sostenibilità. E quando si parla di *sostenibilità* non si fa riferimento solo a tematiche ambientali. Vi sono ad esempio le grandi sfide demografiche che l'invecchiamento della popolazione e l'incremento dell'incidenza delle patologie croniche e il tema della disabilità ci pone.

Le più recenti proiezioni dell'*Euro Working Group on Ageing* indicano come, neutralizzando la componente migratoria, la popolazione italiana sia destinata a ridursi a 39 milioni di abitanti entro il 2080, con effetti ancor più incisivi sulla composizione interna della popolazione stessa, e con una forte crescita dell'età media e dell'indice di dipendenza degli anziani. La combinazione tra costante diminuzione della natalità da un lato e progressivo aumento dell'età media dall'altro conduce a stimare che, nel 2050, la popolazione inattiva sarà pari all'84% di quella attiva. Con le inevitabili conseguenze di sostenibilità economica sul sistema di welfare.

Vi è poi il tema della disabilità, oggi più che mai attuale perché ampliabile alle diverse forme di malattie croniche che, sempre più diffuse, rischiano di condannare le persone ad una uscita forzata dal mercato del lavoro.

Tra i suoi tanti significati, la parola "sostenibilità" oggi significa, in primo luogo, sostenibilità economico-finanziaria dei sistemi di assistenza pubblica. Non è una novità, è dalla seconda metà degli anni Settanta del secolo scorso, dopo una crisi dall'impatto molto ridotto rispetto a quella che stiamo vivendo oggi, che il welfare pubblico si è trovato in difficoltà a sostenere il circolo vizioso della società fordista. Una società in cui i limiti dell'economia capitalista erano risolti attraverso un sistema di politiche passive di aiuti fatti di ammortizzatori sociali, assistenza sociale, previdenza e altro ancora a spese dello Stato. Non aver voluto risolvere la crisi di tale sistema quando si è presentata per la prima volta ha implicato la crisi

dei bilanci nazionali nonché la corsa all'indebitamento e al prepensionamento di persone che avrebbero potuto fornire ancora a lungo un contributo attivo all'economia e alla società. Ha inoltre avuto la conseguenza di salvaguardare, in parte, solo una componente della società, scaricandone i costi sulle generazioni future.

Tutto ciò ha aggravato situazioni di emarginazione sociale le cui dinamiche hanno condotto a profonde fratture nella società, acuite dalla crisi economica, ma certo conseguenza anche di una di trasformazione dell'economia e del lavoro alla quale i sistemi di welfare, modellati su paradigmi del passato, non hanno saputo rispondere.

Oggi la spesa sociale in Italia è abbastanza simile alle medie europee, nel complesso. Se però ci addentriamo nelle voci di spesa, notiamo che quella per le pensioni in Italia ammonta al 17% del prodotto interno lordo, tre punti in più della media europea. Il nostro sistema di welfare sembra concentrarsi più sugli assegni pensionistici e meno sulla salute e il benessere delle persone. Infatti il dato sulle spese per la sanità è inferiore di oltre 5 punti percentuali rispetto alla media europea. A ciò bisogna aggiungere che la spesa pensionistica è inversamente proporzionale a quanto investito in istruzione e formazione: investire solo il 4,1% del prodotto interno lordo nel nostro sistema educativo significa non investire sul futuro del Paese.

Il fatto stesso che spesso non si parli di istruzione e di formazione, non solo dei giovani ma anche della popolazione in età di lavoro, quando si discute di welfare è, oltretutto, sintomo del fatto che siamo ancora lontani da una vera economia sociale che abbia al centro lo sviluppo integrale della persona e la sua sostenibilità nella società di oggi. La rivoluzione tecnologica in atto, che tanto inciderà sui modi di produrre e di creare ricchezza, impone un piano straordinario di alfabetizzazione digitale nelle aziende e nei luoghi di lavoro che è compito dei moderni sistemi di welfare affrontare, coinvolgendo le imprese e i corpi intermedi in una logica di sussidiarietà rispetto all'intervento dell'attore pubblico.

Uno sguardo particolare meritano anche gli importi irrisori destinati alla spesa per la promozione dell'inclusione sociale (circa lo 0,7%), se si tiene conto che l'Italia è il terzo Paese per percentuale di persone che vivono in famiglie povere o senza lavoro, che non beneficiano di trasferimenti sociali e che pertanto sono a rischio povertà o esclusione sociale. Gli ultimi dati disponibili ci dicono che in Italia vivono 1 milione e mezzo di famiglie in stato di povertà assoluta, ossia 4 milioni e seicento mila persone.

Permangono ancora oggi i tratti familistici del welfare italiano e due significative distorsioni nella composizione della spesa sociale: la prima, di natura funzionale, trova origine nel fatto che i finanziamenti per la vecchiaia appaiono marcatamente sovradimensionati rispetto a quelli per tutte le altre voci e si concentrano sul fronte previdenziale; la seconda, di natura distributiva, è invece presente all'interno delle diverse voci di spesa, in quanto l'Italia stabilisce un divario di protezione fra le diverse categorie occupazionali.

Il welfare italiano, infatti, si è storicamente rivolto *in primis* ai lavoratori, i quali venivano tutelati dall'insorgenza dei tradizionali rischi della vecchiaia, della malattia, dell'infortunio e della disoccupazione. In altri termini, i diritti sociali sono sempre stati strettamente connessi allo *status* di lavoratore. In un mondo del lavoro in completa evoluzione, nel quale le vecchie figure scompaiono, i contratti di lavoro cambiano e in cui è difficile capire chi ha o meno lo *status* di lavoratore (pensiamo al mondo del volontariato sociale ad esempio), questo modello rischia di lasciare troppe persone indietro.

Oggi la possibilità che ci si presenta, un'opportunità che la crisi prolungata ci offre, è quella di ripensare la sostenibilità in chiave di un'economia positiva che sappia coniugare profitto e utilità sociale. Questo è possibile in primo luogo superando il dualismo tra pubblico e privato, tra Stato e mercato, che è tutto tranne che descrittivo della società contemporanea. Occorre aprirsi a quell'universo di realtà che, pur essendo giuridicamente enti privati, offrono servizi pubblici senza i quali le

prestazioni socio-assistenziali non sarebbero possibili per ampie fette di popolazione. Non solo. Svolgendo il proprio lavoro, gli esponenti dell'economia sociale conciliano la sostenibilità frutto delle loro attività con la sostenibilità in termini di occupazione generata, sono infatti circa 700mila le persone impiegate in questi settori in Italia.

Un vero modello di welfare contemporaneo, al passo con le sfide dei nostri tempi, non può quindi essere monopolio pubblico. Abbiamo detto che questo risulterebbe insostenibile economicamente, ma c'è di più. Risulterebbe socialmente insostenibile perché finirebbe per negare una vitalità presente nella società italiana, una vitalità che parte dal basso e che occorre sostenere secondo la logica della sussidiarietà. Lasciamo spazio a coloro che si muovono in logiche di prossimità, che sono più vicini ai bisogni e alle persone, che non necessitano di grandi strutture e dei relativi costi. *Lasciare spazio* oggi significa ridurre, o quantomeno non aumentare, le complicazioni burocratiche necessarie per erogare certi servizi, norme spesso pensate avendo in mente grandi realtà e non le caratteristiche dell'economia sociale.

In quest'ottica acquista senso e valore il tema del welfare aziendale – recentemente promosso e rilanciato dal nostro Legislatore, dopo alcune limitate esperienze di matrice paternalistica – come strumento di modernizzazione e ampliamento di modelli di welfare non più sostenibili, e come strumento di prossimità verso i lavoratori. In questa direzione è anzi importante sottolineare come è solo inquadrandoli all'interno di un'economia sociale e positiva che questi modelli di welfare possono raggiungere il loro scopo e senza ricadere in quelle logiche di ingiustizia sociale ed economica che ci hanno condotto nella situazione in cui siamo. Per queste ragioni è quanto mai importante sostenere e promuovere la realtà del welfare sussidiario in Italia, evitando al tempo stesso l'emersione di logiche meramente mercantilistiche nell'erogazione di beni primari come la sanità, la previdenza e l'istruzione che non possono essere frammentati in micro iniziative aziendali, ma che piuttosto necessitano di un ecosistema di riferimento che

aggreghi le persone e le imprese nelle comunità e nei territori di riferimento.

Il presente Rapporto sul welfare occupazionale in Italia promosso dall'*Osservatorio UBI Welfare* si colloca, appunto, in questa direzione. Segnalandosi per tratti di novità e differenziazione rispetto a un “mercato” del welfare aziendale che, se inteso come iniziative meramente individuali e slegate da logiche di rete e territorio, rischia nel lungo periodo di creare più problemi di quanti possa risolverne nel breve, esso potrà contribuire alla soddisfazione di interessi fondamentali per la coesione e la sostenibilità delle nostre economie e della nostra società.

LE RAGIONI DI UN (NUOVO) RAPPORTO SUL WELFARE OCCUPAZIONALE IN ITALIA

di Michele Tiraboschi

La rilevante e crescente diffusione dei piani di welfare in azienda è, ad oggi, solo parzialmente censita nel nostro Paese. Studiosi, operatori e addetti ai lavori hanno più volte lamentato, in parallelo all'arretramento del welfare pubblico e al rapido susseguirsi di interventi legislativi di incentivazione e sostegno a forme di welfare aziendale, la scarsità di fonti affidabili e non meramente promozionali. Non si tratta, unicamente, di contribuire a misurare le esatte dimensioni del fenomeno, tanto a livello di settore produttivo che di territorio (su tale aspetto si veda, *infra*, parte II, sezione B). Poco e male indagate sono, prima ancora, le sue ragioni più profonde, oltre la mera leva della norma-incentivo, e conseguentemente le sue possibili prospettive evolutive nel nostro sistema di relazioni industriali e nel raccordo, che non appare certo scontato e tanto meno meccanico, con il sistema pubblico di welfare.

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, là dove le ricerche promosse da soggetti privati scontano, agli occhi degli osservatori neutrali e della opinione pubblica, alcune evidenti criticità che non le rendono (ancora) strumenti efficaci e pienamente attendibili, almeno a livello progettuale e scientifico, per inquadrare con precisione le dimensioni qualitative e quantitative del fenomeno.

Mi riferisco, 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 uno 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 è appunto 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 riconduzione del Rapporto annuale nell'ambito di un osservatorio permanente sul welfare aziendale e di comunità, l'*Osservatorio UBI Welfare*, volto a dare continuità e carattere dinamico, anche in termini progettuali e di accompagnamento a iniziative locali e nazionali di comunità, allo studio del fenomeno e al monitoraggio sistematico della diffusione di tutti i beni, prestazioni, opere e servizi elencati nell'art. 51, commi 2 e 3, del Testo Unico delle imposte sui redditi (TUIR);
- 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 il confronto costante e il coinvolgimento diretto nell'*Osservatorio UBI Welfare* 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.

L'avvio di un osservatorio permanente e 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: T. 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 il *Primo rapporto su IL WELFARE OCCUPAZIONALE E AZIENDALE IN ITALIA* ci proponiamo, pertanto, un duplice e ambizioso obiettivo: offrire, per un verso, un quadro sufficientemente ampio e attendibile di informazioni, casistiche, 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.

Parte I
RAPPORTO

1.

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

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 noti e dibattuti (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. Vedi anche, da ultimo, 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).

È precisamente in questa prospettiva di conclamata crisi del welfare pubblico, aggravata dalla "Grande Recessione" iniziata nel 2007 e ancor oggi solo in parte superata, che è stata sin qui intesa e spiegata la crescente attenzione di studiosi, decisori politici e, infine, anche operatori verso forme di welfare di natura privatistica e sussidiaria variamente se non 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, 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 lo sforzo di delinearne i confini di un territorio in rapida evoluzione e ancora tutto da esplorare. 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 M. 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, per correggerli, 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.

Pare invero 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 rassegna di letteratura raccolta e ordinata nella parte II, sezione E). Ancora 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 dice la periodica nota del Ministero del lavoro e delle politiche sociali che, alla data del 15 dicembre 2017 e in riferimento al campo di applicazione del d.l. 25 marzo 2016 in materia di detassazione dei premi di produttività (*infra*, la nota di approfondimento normativo riportata nella parte II, sezione A, del Rapporto), registra il deposito tra il

2016 e il 2017 di 28.515 tra contratti aziendali e territoriali, di cui 15.639 ancora attivi (12.644 contratti aziendali e ben 2.995 contratti territoriali) e 5.236, tra quelli attivi, che prevedono misure di welfare aziendale. Si tratta, in effetti, 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.

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 (C. Lucifora, F. Origo, 2017). L’unico dato che emerge – come era ampiamente prevedibile e come del resto è stato già evidenziato da chi ha potuto trattare i dati del Ministero del lavoro e delle politiche sociali comparandoli con quelli di matrice sindacale reperibili nell’Osservatorio Cisl sulla contrattazione collettiva di secondo livello (C. Lucifora, F. Origo, 2017) – è che il fenomeno pare allo stato ancora circoscritto alle aziende manifatturiere di grande dimensione del Centro-Nord Italia, per importi convertiti ancora modesti e con larga prevalenza del settore meccanico (che rappresenterebbe il 28% del totale) e del settore chimico-farmaceutico (che rappresenterebbe il 20% del totale).

Senza dubbio meritori sono gli studi e le ricerche promossi e sostenuti, in tempi recenti, 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 II, sezione B, del Rapporto). 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 II, sezione B), 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 (vedi 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 (vedi già: E. Pavolini, F. Carrera, 2013).

Tabella 1 – 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% | -- |
| Rapporto Welfare - OD&M Consulting – 2015 | 21% (+30%)* | 60% (+40%)** | -- | 69,2% | 50% |
| Confindustria e Percorsi di Secondo Welfare – 2015 | 65% | 54% (100-150 dip.) | 81% (150-500 dip.) | 90% | 72,8% |
| Istat - 2015 | 8% | -- | -- | 40% | 38% (dei contratti) |
| Università Cattolica – AIDP – Welfare Company – 2016 | -- | -- | -- | 67% | -- |
| Ocsel – 2016 | -- | -- | -- | -- | 19% (dei contratti) |
| Doxa-Edenred – 2016 | -- | -- | -- | 93% | 89% |
| Community Media Research – Federmeccanica – 2017 | 45,5% | -- | -- | 84% | 54% |

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

** *Ibidem*

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

Anche l’oramai ricca letteratura di riferimento, raccolta e analizzata in allegato al presente Rapporto (vedila *infra*, parte II, sezione E), 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, di recente, dalle misure di incentivazione fiscale introdotte con la legge di bilancio per il 2016 (art. 1, commi 184-190, della l. n. 208/2015).

Preso atto dei caratteri ancora fortemente ambivalenti del secondo welfare, e di quello aziendale/occupazionale in particolare (cfr. T. 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 e Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi*). 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 enfatizzata come quella del welfare aziendale (così: A. Perulli, 2017, p. 24).

In realtà pare altrettanto problematico restare in attesa di ulteriori approfondimenti e verifiche di taglio scientifico in assen-

⁽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 T. 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.

za 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 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 2.000 contratti collettivi di secondo livello, prevalentemente contratti integrativi aziendali, di carattere non gestionale, a cui si aggiungono i più significativi accordi territoriali ordinati per settore merceologico ⁽²⁾.

Non che siano mancate, almeno in tempi recenti, indagini sulla contrattazione collettiva in materia di welfare aziendale (*infra*, parte II, sezione B, del Rapporto). Il punto è che, al di là della esiguità di contratti collettivi sin qui presi in considerazione, 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 (*vedi infra*) proponendo al riguardo, come tratto distintivo del presente Rapporto e per superare i limiti delle in-

(2) La documentazione di approfondimento tecnico contenuta in allegato al presente rapporto offre, in particolare, una mappatura di sistema della contrattazione collettiva per il periodo 2012-2017, con specifico riferimento al welfare occupazionale e aziendale alla luce delle precisazioni terminologiche che forniremo nei paragrafi che seguono (*vedi infra*, parte II, sezione C).

dagini 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 non solo la necessità di nuove e più solide basi informative ma anche e soprattutto l'importanza di allargare l'orizzonte di osservazione del fenomeno per fornire nuove chiavi di lettura e, con esse, una ipotesi interpretativa complessiva del welfare aziendale e occupazionale dentro il più ampio quadro delle trasformazioni del lavoro e della impresa. 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, ampiamente diffuse e ancora oggi predominanti, che relegano il fenomeno nell'ambito delle iniziative di responsabilità sociale di impresa, quasi si trattasse di una più o meno raffinata evoluzione di quel risalente (e talvolta rozzo) paternalismo industriale di fine Ottocento inizio Novecento che, a una più attenta valutazione, rappresenta qualcosa di ben diverso nelle motivazioni e negli sviluppi operativi rispetto alle iniziative in esame (cfr. E. Benenati, 1999; V. Castronovo, 2006).

Negli studi sui percorsi del secondo welfare assume, in effetti, un certo peso quella chiave di lettura che individua – e circo-scrive – 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 G. Mallone, 2013, p. 1). Eppure, una attenta e circostanziata analisi di dettaglio e di profondità della abbondante contrattazione collettiva di riferimento (vedi l'esercizio condotto nella parte II, sezione C, del Rapporto) 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, E. Massagli, 2014).

Di questo pare essersene accorto, recentemente, 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 (vedi E. Massagli, 2016). La modifica introdotta con la legge di stabilità per il 2016, sin qui prevalentemente letta da esperti e operatori in funzione dei vantaggi fiscali e di riduzione del costo del lavoro, rappresenta in effetti un vero e proprio cambio di paradigma normativo nei percorsi evolutivi del welfare aziendale ed occupazionale. 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 II, 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 (parte II, sezione C), quanto nei focus settoriale e territoriale sviluppati

nella parte di dettaglio del presente Rapporto (parte II, sezione D) – 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, C. Gori, 2012; F. Maino, M. Ferrera, 2013; Id., 2015; Id., 2017; M. Lai, P.A. Varesi, 2017) 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 (*Libro Bianco per un welfare della persona al tempo della IV Rivoluzione industriale e della crisi del ceto medio* presentato nel marzo del 2017 da ADAPT e Associazione Amici Marco Biagi), sono la causa più profonda e non la semplice conseguenza della crisi del nostro modello sociale e del welfare pubblico in generale che proprio su questo paradigma industrialista risultata ancora oggi incentrato (vedi, per tutti, W. Streeck, 2013).

Da qui una domanda di ricerca, a cui abbiamo cercato di offrire una prima risposta con il presente Rapporto e che portiamo ora alla attenzione dei decisori politici, degli studiosi e della rappresentanza di lavoratori e imprese, di misurazione delle eterogenee prestazioni di welfare aziendale dentro la realtà dei diversi sistemi di relazioni industriali (di settore, territorio e azienda), oltre la mera normativa fiscale di riferimento (*infra*, parte I, capitolo 2), 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 F. Seghezzi, M. Tiraboschi, 2016).

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 (F. Seghezzi, M. Tiraboschi, 2016 e anche B. Caruso, 2017), 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 G. 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, 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.

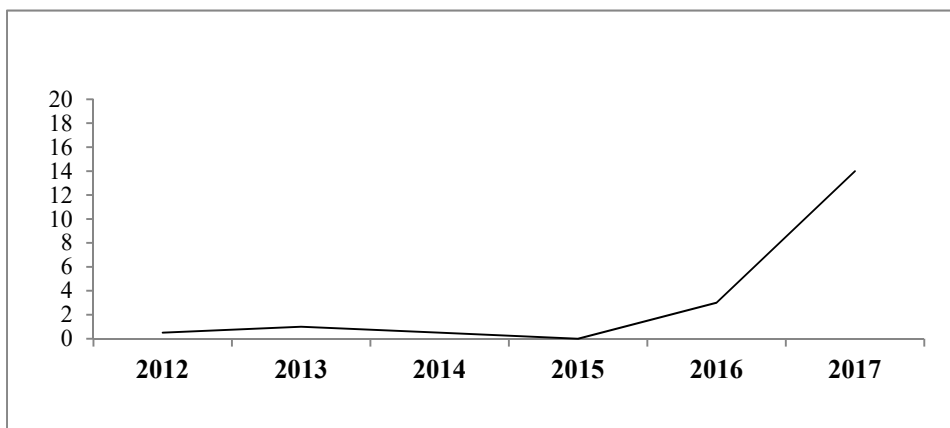
Arricchito di nuovi valori e significativi, l'istituto della retribuzione ha finito inevitabilmente per incrociare gli aspetti della gestione del rapporto di lavoro riguardanti le dimensioni del welfare e della sostenibilità. Un importante punto di approdo di questa evoluzione è rappresentato dalla più recente contrattazione collettiva nel settore metalmeccanico a cui abbiamo pertanto dedicato il primo approfondimento di caso della nostra ricerca. A fronte del mancato incremento dei minimi tabellari, posticipato all'esito di valutazioni sull'andamento della inflazione effettuate a consuntivo, le parti firmatarie del contratto collettivo Federmeccanica – Assisital hanno concordato l'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. 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 erogazione delle relative quote 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 (G. 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 (*infra*, parte II, sezione C). Esemplificativo in tal senso 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 fiscali derivanti, veniva concesso un premio aggiuntivo del 10% calcolato sull'importo welfarizzato. Simili schemi erano stati contratti in aziende come Cofely, Unicoop, Aviva e Findomestic.

La banca dati di «fareContrattazione» (*infra*, parte II, sezione C) ci dice che a fronte delle previsioni stabilite dalla legge di stabilità del 2016 e dai successivi provvedimenti attuativi si è registrata una robusta crescita della frequenza negoziale delle clausole di welfarizzazione del premio di risultato nella contrattazione aziendale. 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 biennio 2016-2017.

Grafico 1 – Welfarizzazione (%)



Solitamente, l'erogazione premiale viene strutturata in due distinti programmi alternativi: un piano standard basato sulla erogazione del premio in denaro, da una parte, ed un programma di welfare, dall'altra. I piani welfare prevedono una combinazione tra una quota in denaro, solitamente definita "quota cash", ed una in beni, servizi ed utilità, e cioè la c.d. quota welfare, rimettendo al collaboratore la scelta sull'una o sull'altra opzione in base alle proprie esigenze (es. Generali, Cardif). 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. Zambon).

In altri contratti sono previste erogazioni in conto welfare, ma non necessariamente in chiave premiale, quanto piuttosto in cifra fissa. È il caso dell'integrativo Renner, per esempio, che prevede il riconoscimento in favore di ciascun lavoratore assunto a tempo indeterminato di un budget di 250 euro annui, attraverso i quali ciascun lavoratore può comporre il proprio pacchetto welfare, scegliendo tra i beni e i servizi disponibili (salute, istruzione, trasporti e beni di prima necessità, ricreazione e cultura). Da segnalare inoltre il caso dell'azienda Hera, il cui nuovo contratto integrativo prevede la possibilità di convertire una quota del premio di risultato in ore di permesso individuale. Nello specifico, il dipendente che ne farà richiesta potrà scegliere, attingendo dalla quota di premio consumtivata, 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.

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 conciaria 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 im-

presa 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.

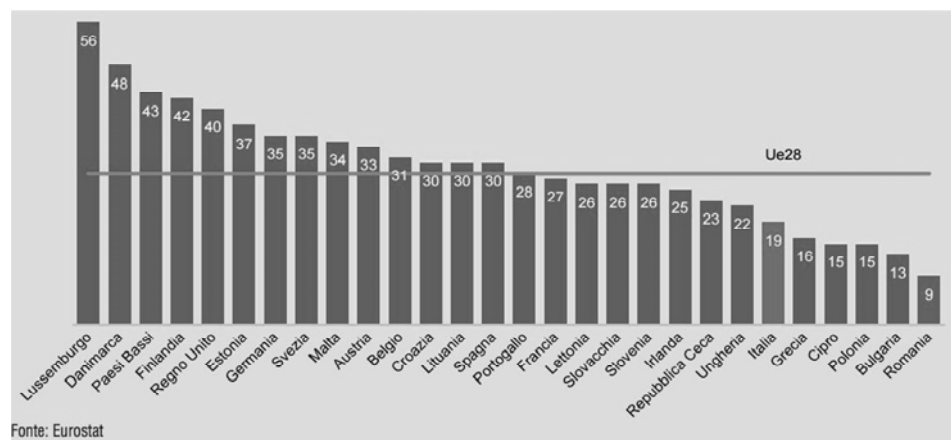
Lungi dall'essere un fenomeno meramente tecnico e ingegneristico, il sistema di produzione e consumo riconducibile alla espressione "Industria 4.0" impone oggi molto di più di un definitivo e radicale superamento, invero già intuito sul volgere del secolo scorso, delle c.d. regole aristoteliche del diritto 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)» (B. 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) 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 2015 (per 100 persone di 16-74 anni)



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 dimostrarne 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 (S. Spattini, 2012, pp. 18-20), il c.d. *universal basic income* (P. Van Parijs, 2004; A. Fabre, S. Pallage, C. 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. Nella stessa direzione con soluzioni operative che paiono maggiormente in linea con i cambiamenti economici, sociali e demografici in atto, si colloca anche la più recente riflessione sulle prime esperienze di finanza sociale. Questa si configura come uno strumento in grado di attivare risorse private a sostegno di specifici progetti

d’impatto sociale operando attraverso un mix tra filantropia e investimento finanziario. È proprio nella commistione tra logiche d’investimento e logiche del dono che si rintracciano i caratteri peculiari e innovativi di questo tipo di esperienze (si veda, con riferimento al caso del trentino, D. Gambardella, M.C. Rossi, R. Salomone, 2018). La finanza sociale può rappresentare, in effetti, una delle risposte con cui dare forma a nuove logiche d’investimento privato che valutino come positivo un ritorno che non è solo quello economico ma anche un diverso rapporto – o anche “scambio” – tra territorio e sistema produttivo. Emblematico, in tal senso, è il caso della provincia di Belluno dove si colloca la celebre esperienza di Luxtottica. 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».

È in tal senso che la finanza sociale, lungi dal rappresentare una “semplice” pratica di responsabilità sociale, potrebbe fornire, come accaduto con riferimento ai c.d. *social bonds* e *social impact bonds* un rilevante contributo nella costruzione di sistemi di welfare territoriali che ripropongano dentro un contesto più ampio di comunità i ragionamenti affrontati in questo Rapporto su produttività, scambio e retribuzione in un quadro sistemico-territoriale coordinato dalle parti sociali che preveda la partecipazione di nuovi attori privati e il monitoraggio dell’attore pubblico.

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 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

⁽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 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».

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 Quarta 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.

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. M. 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 pro-

duttività con quelle della redistribuzione del valore creato e del benessere dei lavoratori (L.M. 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 A. Tursi, 2012, p. 213. Vedi anche E. Massagli, S. Spattini, 2017, e la bibliografia richiamata nella parte II, sezione E, § 1, della nostra ricerca).

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 P. Feltrin, S. Zan, 2014), o comunque un tema di *human resource management*, in termini unilaterali e prescrittivi. Con il che sarà

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.

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 precisato 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: L. Solari, 2011, e G. 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 R. 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» (T. 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» (T. Treu, 2016A, p. 16. Vedi anche M.C. Ambra, M. Carrieri, 2017, spec. p. 64).

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 che verrà compiuto in termini di *work in progress* partendo dal settore della metalmeccanica che risulta oggi governato da numerosi sistemi contrattuali in ragione della presenza, certificata dal CNEL, di ben 31 contratti collettivi nazionali di riferimento che, nel corso dell'indagine, verranno selezionati in funzione del grado di reale rappresentatività comparata (*infra*, parte I, capitolo 3).

L'esercizio condotto nella sezione tecnica di approfondimento è dunque consistito in una prima mappatura ragionata delle eterogenee misure di welfare presenti nella contrattazione collettiva nazionale, territoriale e aziendale dal 2012 ad oggi (parte II, sezione C) per poi offrire agli attori del sistema di relazioni industriali, oltre al primo focus territoriale (parte II, sezione D), criteri, indirizzi e indicatori utili a misurare la qualità e funzionalità in termini di sistema delle diverse misure di welfare ai cambiamenti della organizzazione di impresa e del contratto di lavoro.

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 defini-

zione 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.

Costruire assieme il welfare del futuro: un esercizio di open innovation

Il lavoro di analisi e le proposte anche operative avanzate nel presente Rapporto sono, allo stato, una prima e parziale ipotesi interpretativa del welfare occupazionale e del welfare aziendale che verrà sottoposta a ulteriori valutazioni ed approfondimenti nel corso del 2018, in vista della redazione di un secondo rapporto di monitoraggio, che verrà costruito in modalità *open access* e il più possibile condivisa con le parti sociali e gli attori del sistema di relazioni industriali attraverso i lavori che avvieremo e alimenteremo, giorno dopo giorno, sul sito internet www.welfare4people.it e che ci consentiranno, tra le altre cose, di verificare quanto sin qui fatto con testimoni privilegiati (aziende, istituzioni, sindacati) e nell'ambito della analisi di casi studio aziendali e territoriali estrapolati dalla banca dati «fareContrattazione». L'ambizione, in linea con le grandi trasformazioni del lavoro entro cui vogliamo collocare la lettura del welfare aziendale ed occupazionale, è quella di avviare un esercizio collettivo di *open innovation* attraverso cui contribuire a dare ordine alle molteplici iniziative in atto che, non di rado, rischiano di svilire la funzione essenziale dei sistemi di protezione sociale nella costruzione di modelli produttivi sostenibili e stabili. Da qui la dimensione di comunità e territorio entro cui la nostra iniziativa verrà collocata grazie anche ai numerosi e robusti partenariati con la rappresentanza del mondo del lavoro e delle imprese.

2.

**UNA (PROPOSTA DI) MAPPATURA
E RAPPRESENTAZIONE DEL
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 (si vedano *infra* le note di approfondimento contenute nelle sezioni C e D, della parte II del Rapporto) 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.

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 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 (vedi *infra*, la nota di approfondimento normativo riportata nella parte II, sezione A), oltre ad essere in generale deducibili dal reddito di impresa.

Poiché, per la maggior parte delle prestazioni oggetto del presente Rapporto, l'unico riferimento normativo è appunto rappresentato dall'art. 51 TUIR, si è ritenuto di adottare, anche in tale ambito, questo dato normativo come base per la defini-

zione delle categorie in cui classificare le prestazioni erogabili ai lavoratori in azienda. Le categorie individuate sono:

- PREVIDENZA COMPLEMENTARE
 - contributi versati per forme pensionistiche (art. 51, comma 2, lett. *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*)
 - permessi o congedo per istruzione

- ATTIVITÀ RICREATIVE/TEMPO LIBERO
 - abbonamento o biglietti cinema, teatro, palestra, piscina, TV satellitare, museo, eventi sportivi; abbonamento a quotidiani o riviste; biblioteche e ludoteche; degustazioni enogastronomiche; corsi; viaggi con finalità ricreative, culturali o culto (pellegrinaggi) (art. 51, comma 2, lett. *f*)
- BUONI ACQUISTO
 - buono spesa, shopping card, convenzioni per acquisti, buono carburante (art. 51, comma 3)
- MENSA E BUONO PASTO (art. 51, comma 2, lett. *c*)
- TRASPORTO COLLETTIVO (art. 51, comma 2, lett. *d*)
- BENI DI USO PROMISCUO (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*)

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 in tale ambito consentendo, con ciò, un primo ampliamento dell'angolo di osservazione del fenomeno nei contesti normativi reali. Il lavoro di mappatura effettuato sulla ban-

ca dati «fareContrattazione» segnala, in effetti, una ricchezza di contenuti che non solo allarga il raggio di osservazione ma che migliora anche le chiavi di lettura interpretative del fenomeno visto nella sua concretezza e nella realtà aziendale (si vedano *infra* le note di approfondimento contenute nelle sezioni C e D della parte II del Rapporto).

In questa prospettiva di analisi è pertanto possibile e anzi doveroso aggiungere, alle categorie sopra indicate e per completezza di informazioni, 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

- 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 benefici erogabili al lavoratore in ambito aziendale possa essere effettivamente classificata 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 vedi comunque *infra* la rassegna ragionata della letteratura di riferimento contenuta nella sezione E della parte II della ricerca); 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.

Non esiste una precisa definizione normativa di welfare. Tantomeno di welfare occupazionale e/o aziendale in senso stretto. Come noto, esiste una definizione di welfare aziendale fornita dalla prassi amministrativa (circ. Agenzia delle Entrate 15 giugno 2016, n. 28/E) che tuttavia 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 posso esistere anche misure e prestazioni di welfare oltre a quelle fiscalmente agevolate. 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 prospettiva o logica occupazionale cioè di connessione alla posizione di lavoratore (c.d. welfare occupazionale) e quelli che rientrano

in una prospettiva propriamente e concettualmente aziendale in termini non solo re-distributivi ma di organizzazione del lavoro e dei processi produttivi (welfare aziendale in senso stretto) (vedi anche il ragionamento sviluppato al riguardo *supra*, capitolo 1).

Fermo restando che questa proposta interpretativa verrà sottoposta a ulteriori verifiche e approfondimenti nei prossimi rapporti, possiamo a questo punto procedere a una prima “misurazione” della maggiore o minore vicinanza (o anche distanza) dalla idea di welfare sopra individuata 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 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 della malattia, maternità, 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 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 TUIR. Tale allontanamento è sempre maggiore passando da prestazioni che pur non avendo una finalità strettamente sociale come indicata dall'art. 100 TUIR, sono destinati 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 nella 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 |

Poiché l’obiettivo è 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 – 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</i> (art. 51, comma 2, lett. a) | x | | (x) |
| <i>servizi sanitari medicina preventiva e diagnostica check up cure odontoiatriche o specialistiche terapie e riabilitazione</i> (art. 51, comma 2, lett. f) | x | x | x |
| <i>spese sanitarie</i> (art. 51, comma 2, lett. b) | 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</i> (art. 51, comma 2, lett. f-quater) | x | | |
| Assistenza ai familiari e cura | | | |
| <i>assistenza domiciliare badanti case di riposo case di cura</i> (art. 51, comma 2, lett. f e f-ter) | | | x |
| Educazione/istruzione | | | |
| <i>corsi extra-professionali (lingue, informatica, ecc.)</i> (ex art. 51, comma 2, lett. f) | | x | x |

Welfare aziendale e occupazionale

| | | | |
|---|---|---|---|
| <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, pale- stra, piscina, TV satellitare, museo, eventi sportivi; abbonamento a quotidiani o riviste; biblioteche e ludoteche; degustazioni enoga- stronomiche; viaggi con finalità ricreative, cul- turali 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 (art. 51, comma 3)</i> | | x | |
| 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 | | |

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.

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.

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 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, 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 lato, possiamo considerare allora come *welfare aziendale* in senso stretto e tecnico quelle prestazioni riconducibili agli ambiti catalogati nei rapporti economi-

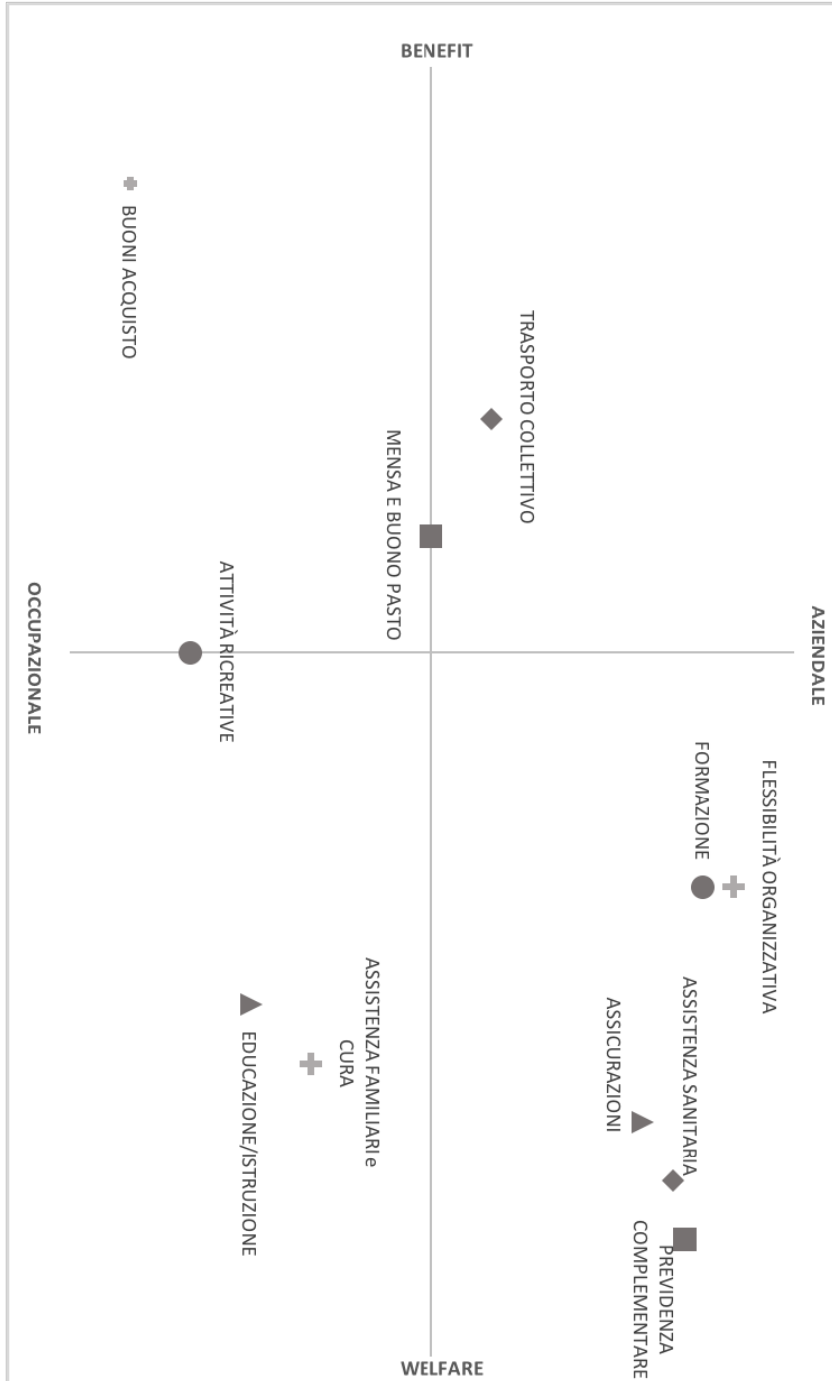
ci e tali da incidere sul processo organizzativo/produttivo aziendale, da distinguersi dalle prestazioni relative ad ambiti che la stessa Costituzione individua come *Rapporti etico-sociali* (tutela della famiglia, della salute, dell'istruzione ed educazione), oltre a quelli che sono erogati con una funzione redistributiva-concessiva.

Tabella 4 – Criteri di misurazione della distanza o vicinanza di una data prestazione dai concetti di welfare occupazionale e aziendale

| | | | | |
|------------------------------|---|---|--|-----------------------------|
| WELFARE OCCUPAZIONALE | | NON riconducibili né al titolo II Cost. (<i>Rapporti etico-sociali</i>), né al titolo III Cost. (<i>Rapporti economici</i>) | buoni acquisto | |
| | | Funzione redistributiva-concessiva | attività ricreative | |
| | | | Riconducibili al titolo II Cost.: <i>Rapporti etico-sociali</i> | assistenza familiari e cura |
| | Welfare aziendale in senso stretto | Funzione (anche) produttiva e di organizzazione del lavoro in impresa | Riconducibili al titolo III Cost.: <i>Rapporti economici</i> | educazione/istruzione |
| | | | | mensa e buono pasto |
| | | | | trasporto collettivo |
| | | | | assicurazioni |
| | | | | assistenza sanitaria |
| | | | | previdenza complementare |
| | | | | formazione |
| flessibilità organizzativa | | | | |

Applicando tali criteri alle categorie di prestazioni oggetto di questo Rapporto, esse si possono classificare come sviluppato nella tabella 4.

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



Unendo e incrociando ora la classificazione e misurazione tipologica e quella funzionale dei servizi e delle prestazioni di welfare in generale è possibile ottenere una rappresentazione grafica (grafico 3) dove l'asse orizzontale rappresenta la misurazione del concetto di welfare qui adottato. Le prestazioni classificate più prossime al concetto di welfare si trovano alla destra dell'asse verticale, quelle più lontane alla sinistra.

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

3.

IL WELFARE NEI PRINCIPALI SISTEMI DI RELAZIONI INDUSTRIALI DEL SETTORE METALMECCANICO: PRIME EVIDENZE

Abbiamo già evidenziato (*supra*, capitolo 1; vedi anche *infra*, parte II, sezione B) come la diffusione del welfare aziendale risulti ancora circoscritta alle aziende manifatturiere di grande dimensione, con larga prevalenza del settore metalmeccanico e del settore chimico-farmaceutico. Per conoscere appieno il fenomeno, in questo *Primo rapporto su IL WELFARE OCCUPAZIONALE E AZIENDALE IN ITALIA* ci è parso opportuno entrare nello specifico del più ampio di questi sistemi citati, quello delle imprese metalmeccaniche. L'obiettivo è quello di costruire le giuste premesse concettuali e di metodo per leggere e analizzare i piani di welfare sviluppati a livello aziendale dentro il sistema di relazioni industriali di riferimento e cioè il contratto collettivo nazionale di lavoro applicato dalla singola impresa. L'esercizio ci consentirà altresì di misurare la coerenza tra le previsioni in materia di welfare contenute nella contrattazione collettiva nazionale di settore e quanto di volta in volta pattuito a livello aziendale.

Premessa metodologica

I contratti collettivi nazionali di lavoro che fanno riferimento al settore metalmeccanico archiviati presso il CNEL sono ben 31. Non tutti questi contratti sono tuttavia sottoscritti da associazioni datoriali e sindacali comparativamente più rappresentative (il fenomeno dei contratti c.d. pirata è molto studiato tra gli addetti ai lavori, si rimanda proprio all'ultimo rap-

porto del CNEL per maggiori approfondimenti); per questo, in coerenza con quanto disposto dall'art. 51 del d.lgs. n. 81/2015, nella presente ricerca l'attenzione è stata focalizzata sui soli contratti (a tutti i livelli) sottoscritti da associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale e dalle loro rappresentanze sindacali aziendali (nella maggior parte dei casi si tratta di Cgil, Cisl e Uil) ovvero dalla rappresentanza sindacale unitaria.

La contrattazione collettiva nazionale in materia di welfare nel settore metalmeccanico

Utilizzando questo criterio di selezione, sono stati presi in considerazione e analizzati in dettaglio sei CCNL: il contratto della industria metalmeccanica e della installazione di impianti sottoscritto il 26 novembre 2016 tra Federmeccanica, Assistal e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil; il contratto metalmeccanica, oreficeria, odontotecnica-aziende artigiane sottoscritto il 15 gennaio 2015 (accordo ponte) da Confartigianato, CNA, Casartigiani, CLAAI con Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil; il contratto per le aziende cooperative metalmeccaniche sottoscritto il 26 gennaio 2017 tra Ancpl Legacoop, Federlavoro e servizi cooperativi, Agci Produzione e Servizi e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil; il contratto metalmeccanici della piccola-media industria e di installazione di impianti sottoscritto il 3 luglio 2017 tra Unionmeccanica Confapi e Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm-Uil; il contratto per la piccola e media industria manifatturiera metalmeccanica e della installazione di impianti sottoscritto il 22 luglio 2016 da Confimi Impresa Meccanica con Fim-Cisl e Uilm-Uil; infine il contratto collettivo (nazionale) specifico di lavoro (CCSL) del 7 luglio 2015 tra FCA N.V. e CNH Industrial N.V. e Fim-Cisl, Uilm-Uil, Fismic, Ugl Metalmeccanici e l'Associazione quadri e capi Fiat.

Tra i contratti citati il più diffuso è certamente quello dell'industria metalmeccanica, rinnovato nel novembre 2016 da Federmeccanica-Assistal e Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm-Uil, proprio grazie a un inedito potenziamento del capitolo dedicato al welfare (+1.491 euro nel triennio, defiscalizzati e decontribui-

ti), comprendente il c.d. diritto soggettivo alla formazione di 24 ore per tre anni; la riduzione del contributo per la previdenza complementare a carico lavoratore e l'aumento di quello pagato dall'impresa; l'ampliamento della assistenza sanitaria integrativa anche a copertura dei famigliari a carico; i *flexible benefits* di importo pari a 100 euro il primo anno (2017), 150 il secondo (2018) e 200 il terzo (2019).

Se le prime novità ricordate attengono a un potenziamento di capitolo pre-esistenti nel contratto, quella dei *flexible benefits* è una misura originale, nel periodo successivo replicata nei contratti nazionali di Ferservizi, degli orafi, delle telecomunicazioni e della conceria (vedi *infra*, parte II, sezione C). Nell'ambito della metalmeccanica, una soluzione di questo genere è rinvenibile anche nel contratto collettivo specifico di primo livello del gruppo FCA, mentre è assente negli altri sistemi contrattuali.

La definizione di welfare

Se si eccettua la particolarissima fattispecie dei *flexible benefits*, regolati dall'art. 17, titolo IV, del CCNL per i dipendenti dell'industria metalmeccanica privata (Federmeccanica), i contenuti assimilabili al welfare (come definiti, *supra*, nel capitolo 2) trattati nei contratti nazionali sono molto noti alle parti sociali: assistenza sanitaria integrativa, previdenza complementare, educazione e istruzione, formazione continua, conciliazione vita-lavoro. Si trova qualche disposizione anche in materia di mensa e buono pasto e di trasporto collettivo. Nulla, invece, a riguardo delle assicurazioni, della assistenza ai familiari, delle attività ricreative e, come anticipato, con l'eccezione dell'industria metalmeccanica, dei buoni acquisto.

In nessuno dei contratti citati è possibile leggere un tentativo di definizione del welfare aziendale; si può indirettamente dedurre l'orientamento delle parti su questo punto analizzando quanto contenuto sotto il capitolo "welfare", laddove presente, del contratto collettivo. Nel caso del contratto firmato da Federmeccanica e Assisital con Fiom-Cgil, Fim-Cisl e Uilm-Uil,

l'unico articolo che fa riferimento al welfare contiene le sole disposizioni sui *flexible benefits*, ovvero gli «strumenti di welfare» che il contratto esemplifica nel testo stesso dell'intesa. In altri articoli sono contenute le disposizioni in materia di previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa, anch'esse significativamente contenute, come quella del welfare, nel titolo IV dedicato a *Retribuzione ed altri istituti economici*.

Nonostante la forza mediatica dell'argomento, quindi, i contratti collettivi nazionali di lavoro paiono soltanto all'inizio nella esplorazione degli spazi aperti dal welfare aziendale. In effetti, sotto il profilo prettamente giuridico, solo dal 1° gennaio 2017 (con norma interpretativa contenuta in legge di stabilità) è stato permesso alla contrattazione nazionale di occuparsi dei contenuti più innovativi del secondo comma dell'art. 51 TUIR. È quindi presumibile che si osserverà una maggiore trattazione del tema mano a mano che verranno sottoscritti i nuovi contratti.

Formazione continua

Fatte le precisazioni di cui al paragrafo che precede, è indubbio il merito del contratto dei metalmeccanici nell'aver battuto dei sentieri prima poco esplorati dalle parti sociali relativamente alla formazione continua e ai *flexible benefits*.

Con riferimento al primo tema la contrattazione nazionale pare oggi avere superato largamente quella aziendale per profondità di contenuti e tasso di innovazione nella visione quanto nella operatività. Nel contratto collettivo nazionale le parti hanno riconosciuto il diritto alla formazione continua per tutti i lavoratori in forza a tempo indeterminato. Le aziende dovranno coinvolgere i lavoratori in percorsi di formazione continua della durata di 24 ore pro capite nell'arco di ogni triennio. Sarà possibile erogare gli interventi di formazione secondo le modalità individuate da Fondimpresa (attraverso l'elaborazione di progetti aziendali) oppure mediante l'adesione a progetti territoriali o settoriali. A chi non sarà coinvolto dovrà essere riconosciuta una cifra fino a 300 euro

per partecipare a iniziative di formazione continua. Nel rinnovo è stato inoltre fissato un monte ore a disposizione di tutti i lavoratori per l'esercizio del diritto allo studio, finalizzato al conseguimento di un titolo con valore legale riferibile al Quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente (QEQ) o a una certificazione di lingua italiana per lavoratori stranieri.

La centralità assunta dalla formazione a livello nazionale non è replicata nelle sedi aziendali. Particolarmente vaghi, infatti, sono gli impegni assunti dalle imprese su questo argomento nei contratti integrativi analizzati. Molti di questi, inoltre, appaiono oggi totalmente superati dalla previsione nazionale e quindi sostanzialmente vuoti di contenuto in questo capitolo.

Le ragioni della debolezza contrattuale su questa materia sono tanto di origine aziendale, quanto sindacale. In prima battuta paiono essere ancora pochi i datori di lavori che intendono la formazione continua dei propri dipendenti come un fattore di competitività della impresa. Vi è certamente interesse verso la formazione professionale e per l'utilizzo di quanto versato nei fondi interprofessionali, ma si tratta di una formazione nella maggior parte dei casi estremamente specifica, quindi molto vincolata al contesto nella quale viene poi messa a frutto, o, al contrario, di una offerta formativa generica e poco utile tanto alla produttività della impresa quanto alla occupabilità del lavoratore.

Dal lato sindacale, i rappresentanti dei lavoratori fanno a fatica a mascherare lo scarso interesse che le concessioni datoriali in ambito formativo riscuotono tra i lavoratori. Proprio il capitolo sulla formazione, non a caso, è stato uno dei più criticati dai lavoratori nelle assemblee aziendali convocate per approvare l'ipotesi di accordo sottoscritta da Federmeccanica e Assital con Cgil, Cisl e Uil. Paradossalmente, una misura certamente meno feconda per l'occupabilità e la crescita professionale delle persone come quella dei *flexible benefits* ha riscosso ben più successo del diritto soggettivo alle 24 ore di formazione, in ragione della sua più facile "convertibilità psicologica" in valore economico immediato.

Il contratto collettivo nazionale, su questo punto, appare quindi decisamente più lungimirante della media dei contratti aziendali. Ovviamente vi sono delle eccezioni, che però sembrano limitate a contesti di dimensioni grandi o in ambiti nei quali la ricerca e sviluppo è una determinante essenziale. La carenza di attenzione verso la formazione della impresa, soprattutto quella di minori dimensioni, potrebbe essere superata da disposizioni di carattere territoriale maggiormente preoccupate della competitività del territorio nel lungo periodo e concece della crescente centralità del c.d. capitale umano nel rafforzamento di questa competitività. È forse questa la ragione per la quale le linee guida di Confindustria Bergamo (*infra*, parte II, sezione D) richiamano esplicitamente l'importanza di permessi aggiuntivi per il diritto allo studio e la formazione continua e la necessità di interventi di formazione per valorizzare anche i dipendenti più anziani, perché il loro bagaglio di conoscenze e competenze non diventi obsoleto.

Flexible benefit

Per quanto concerne i *flexible benefits*, incrociando le disposizioni contenute nel contratto collettivo con quelle pattuite nei contratti integrativi aziendali, è difficile non registrare la deriva “consumistica” di questa misura, quantomeno in sede di prima applicazione (annualità 2017).

L'importo relativamente esiguo (100 euro), di gran lunga inferiore alla soglia dei 258 euro fissata nel comma 3 dell'art. 51 TUIR, l'inesperienza nel maneggiare l'argomento, le intelligenti campagne commerciali delle società che emettono buoni spesa hanno determinato lo svilimento delle intenzioni delle parti sottoscriventi il CCNL in una massiccia campagna di acquisto di buoni spesa (generici o di singolo marchio; ad esempio, in molto casi, buoni Amazon) e di buoni carburante. Prodotti certamente graditi ai dipendenti, ma incapaci di inserirsi in una vera e propria logica di welfare aziendale, essendo guidati da una logica redistributiva/sociale.

Sarebbe tuttavia un errore affrettarsi nel giudicare negativamente questo nuovo capitolo del CCNL: le parti, infatti, hanno esplicitamente voluto inaugurare una sorta di percorso educativo per sindacati e aziende, che in tre anni guidi la contrattazione di secondo livello dai buoni acquisto alla costruzione di veri e propri piani di welfare aziendali, differenziati e costruiti attorno al bisogno dei dipendenti. La cifra prevista per il 2019 (200 euro), in effetti, renderà molto difficile il rispetto della soglia indicata nel comma 3 dell'art. 51 TUIR: non sarà allora da escludersi la (necessaria) elevazione dei *flexible benefits* da misura estemporanea ad occasione per la costruzione del primo piano di benefit di utilità sociale attivo in impresa. Nei prossimi rapporti si verificherà la riuscita o meno di questa intenzione di medio periodo delle parti sociali del settore metalmeccanico.

La contrattazione di secondo livello in materia di welfare

Se appare ancora “indietro” la contrattazione nazionale, non si può dire che sia particolarmente evoluta quella aziendale. Per questo Rapporto sono stati analizzati 89 accordi aziendali e 1 territoriale che si riferiscono al CCNL della industria metalmeccanica e della installazione di impianti sottoscritto il 26 novembre 2016 tra Federmeccanica, Assisital e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil; 6 accordi territoriali e 1 aziendale relativi alla meccanica artigiana (contratto “Metalmeccanica, oreficeria, odontotecnica - aziende artigiane” sottoscritto il 15 gennaio 2015 da Confartigianato, CNA, Casartigiani, CLAAI con Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil); 1 accordo territoriale, relativo al territorio di Bergamo, nel sistema del contratto per la piccola e media industria manifatturiera metalmeccanica e della installazione di impianti sottoscritto il 22 luglio 2016 da Confimi Impresa Meccanica con Fim-Cisl e Uilm-Uil (*infra*, parte II, sezione D). Già la composizione dell'insieme utilizzato, costruito a partire da quanto archiviato nella banca dati «fareContrattazione» di ADAPT sulla contrattazione di secondo livello e non con la pretesa di identificare un campione rappresentativo della contrattazione integrativa nel settore metalmeccanico, permette di osservare la predominanza del sistema confindu-

striale rispetto a quelli che fanno riferimenti a diversi contratti collettivi. Le ragioni di questa maggiore pervasività sono da ricercarsi nella dimensione di impresa (le aziende socie di Confindustria sono mediamente più strutturate rispetto a quelle associate alle sigle della piccola industria, dell'artigianato e della cooperazione) e nella assenza di una contrattazione territoriale nel sistema Federmeccanica, che predilige proprio la negoziazione aziendale come secondo livello.

Di conseguenza, le pagine successive saranno per la maggior parte dedicate alle connessioni tra i livelli contrattuali nell'ambito della grande industria metalmeccanica; minore spazio sarà dedicato alla lettura dei pochi contratti aziendali e territoriali censiti nell'ambito dell'artigianato e della piccola impresa Confimi.

Contrattazione aziendale nella metalmeccanica industriale

La contrattazione aziendale in materia di welfare è, per la maggior parte dei casi, ancora costruita attorno ai capitoli tradizionalmente più diffusi: soluzioni per la conciliazione (59%), assistenza sanitaria (57%), mensa e buono pasto (44%). I tanto discussi servizi ricreativi sono trattati solo nel 22% del campione analizzato; le assicurazioni addirittura solo nel 5%.

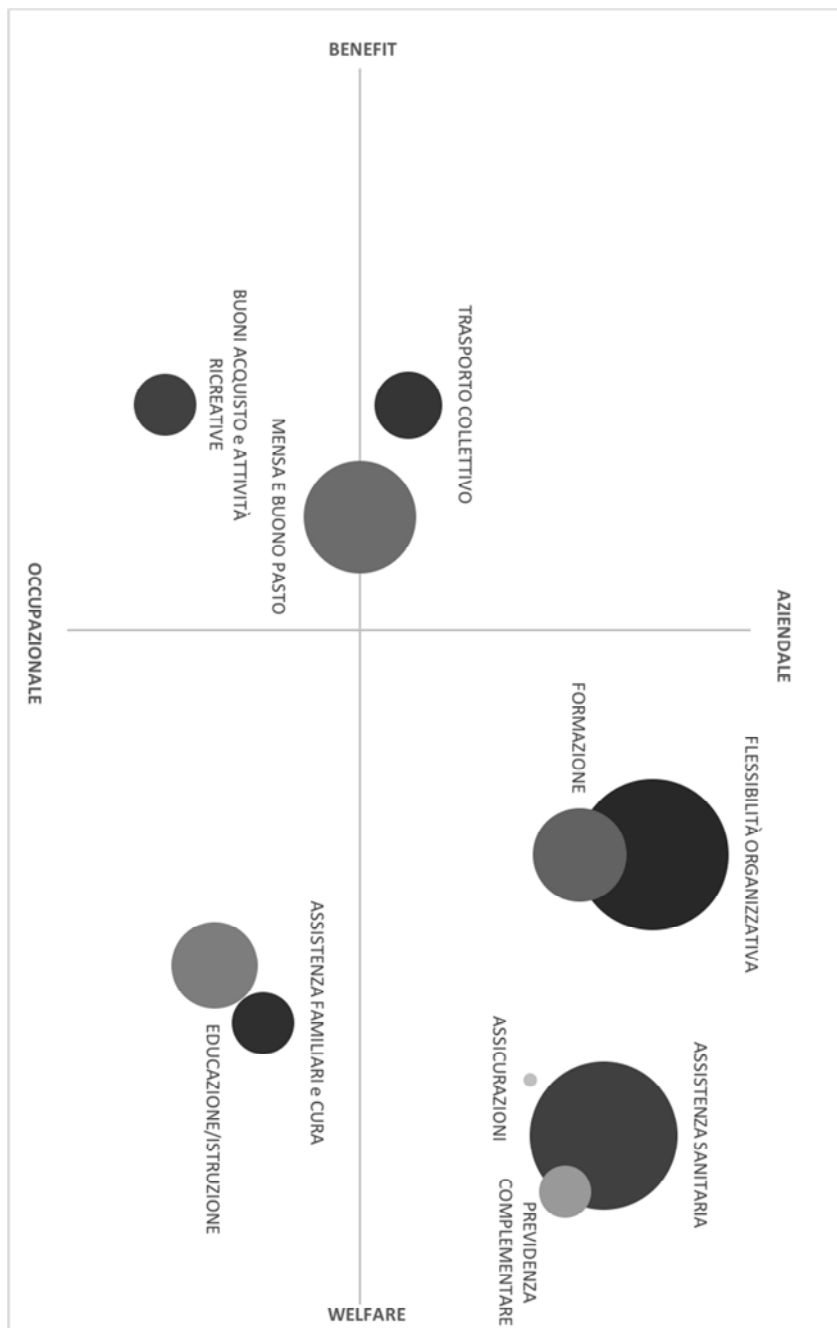
Si tratta per lo più di un welfare aziendale anche se concentrato su misure relative alla conciliazione e a soluzioni di flessibilità organizzativa.

Ad oggi, quindi, il welfare di secondo livello non risulta in prevalenza ispirato dalle novità fiscali approvate dal 2015 al 2017, bensì orientato da una definizione primordiale di utilità sociale, presente già nella prima versione del Testo unico delle imposte sui redditi risalente al 1986.

Tabella 5 – I contenuti del welfare in azienda nel settore metalmeccanico

| | |
|--------------------------------|-----|
| Soluzioni per la conciliazione | 59% |
| Assistenza sanitaria | 57% |
| Mensa e buono pasto | 44% |
| Formazione continua | 36% |
| Educazione e istruzione | 34% |
| Trasporto e mobilità | 26% |
| Soluzioni per la famiglia | 24% |
| Servizi ricreativi | 22% |
| Previdenza | 20% |
| Assicurazioni | 5% |

Grafico 4 – Mappatura delle prestazioni di welfare nella contrattazione aziendale metalmeccanica (Industria)



Le ragioni della diffusione del welfare in azienda

Ciò non toglie che la materia stia conoscendo una fortissima diffusione (si veda a questo riguardo parte II, sezione B), indubbiamente resa possibile anche dalle modifiche normative introdotte negli ultimi anni. Tali innovazioni, come evidenziato nel capitolo 1, non hanno *generato* il moderno welfare aziendale, bensì hanno avuto il merito di non ostacolare, anzi *incoraggiare*, uno dei fenomeni (lo scambio di servizi all'interno del rapporto di dipendenza) maggiormente sintomatici nel cambiamento della natura del rapporto in atto nella Quarta Rivoluzione industriale.

È in questa relevantissima trasformazione, sospinta dalle innovazioni tecnologiche, dai mutamenti demografici e dalla globalizzazione economica, che vanno ricercate le radici profonde del successo del secondo comma dell'art. 51 TUIR. Solo secondariamente rilevano il costante arretramento dello Stato nella erogazione dei servizi di welfare che fin dal Dopoguerra è stato proprio appannaggio (è questo stesso un segnale del cambiamento in atto) e l'esigenza di risparmio in tutte le tipologie di costi aziendali, quindi anche quelli del personale, determinata dalla portata e dalla perduranza della crisi economica iniziata nel 2008 (non a caso proprio negli anni di riscoperta del welfare aziendale).

Le definizioni di welfare

Il complesso scenario delineato non pare essere ancora al centro dell'interesse delle parti sociali all'atto della negoziazione del welfare in azienda, argomento che viene tentativamente definito solo nel 22% degli accordi analizzati. In nessuno di questi si leggono premesse o considerazioni relative alle tante mutazioni che stanno interessando la gestione del rapporto di lavoro.

Tabella 6 – Le definizioni di welfare nei contratti aziendali del sistema dell'industria meccanica privata (Federmeccanica)

| | |
|---|-----|
| Contratti nei quali è definito il termine | 22% |
| <i>tra questi</i> | |
| soluzione che risponde ai bisogni del lavoratore e della sua famiglia e al miglioramento della qualità della vita | 45% |
| conciliazione e armonizzazione fra i tempi di vita professionale e di vita personale | 30% |
| “buono welfare” per l’acquisto di beni e servizi sociali | 10% |
| erogazione liberale e volontaria di beni e servizi | 5% |
| altro (formazione, sanità, assistenza...) | 10% |

Nel 45% dei contratti nei quali viene avanzata una definizione, questa fa riferimento ai “bisogni” del lavoratore e della sua famiglia e al miglioramento della qualità della vita; nel 30% è incentrata attorno alle sole esigenze di conciliazione e armonizzazione fra i tempi di vita professionale e di vita personale; nel 10% il contratto si accontenta di identificare il welfare aziendale con il “buono welfare” o comunque un voucher per l’acquisto di beni e servizi sociali (è quindi evidente l’influenza del contratto collettivo). Solo in un caso la definizione è ancora ritagliata sulle forme della previgente formulazione del TUIR: erogazione liberale e volontaria di beni e servizi.

La dimensione “individuale” del welfare in azienda

Merita qualche riflessione la prevalenza delle definizioni incentrate attorno al bisogno del lavoratore. La dimensione personalistica di questa visione, infatti, potrebbe essere una delle ragioni per cui le parti sociali (ancora) non riflettono con lucidità sulle numerose possibili definizioni dell’espressione “welfare aziendale”, neanche su quelle derivanti dalla Costituzione e dal Codice civile che sono state proposte in questo Rapporto. La coerenza delle soluzioni adottate con un welfare di matrice redistributiva oppure la vicinanza a una connotazione

economicistica, infatti, nelle intenzioni delle sigle e delle aziende sottoscriventi i contratti è superata dalla centralità assunta nell'architettura dei benefici sociali dal bisogno della persona, da questa stessa identificato e comunicato alla azienda, che, nei limiti della norma e delle disponibilità economiche, lo soddisfa quando vi è coincidenza tra la "persona" e il "dipendente/lavoratore".

La dimensione individualistica (la libera e cosciente scelta del beneficiario), quindi, prevale sulla dimensione sociale (ovvero la selezione dei beni e servizi da offrire operata secondo classificazioni di natura qualitativa, se non etica).

In questo senso il welfare aziendale che emerge dalla contrattazione d'impresa, in particolare da quella nel settore metalmeccanico, contraddistinto da una misura nazionale di carattere non necessariamente sociale (i *flexible benefits* intesi come "buono spesa") appare un fenomeno da inserirsi nei complessi processi di individualizzazione del rapporto di lavoro diffusi in tutta Europa e ispirati alla prassi anglosassone più che una occasione di riscoperta dei valori comunitari e collettivi della prestazione di lavoro, tipicamente mediterranei e continentali. Nei prossimi Rapporti avremo modo di monitorare questo ancora troppo poco analizzato andamento del welfare aziendale, solo parzialmente orientabile con disposizioni legislative, bensì molto di più condizionato dalle scelte culturali (e, quindi, conseguentemente, tecniche) che saranno compiute da aziende, lavoratori e parti sociali.

La competenza tecnica di aziende e sindacati in materia di welfare

Proprio il profilo della competenza tecnica è uno dei fattori di ostacolo ad una ordinata diffusione del welfare aziendale. Non è raro leggere nei contratti aziendali disposizioni incoerenti con la normativa vigente o ripetute negli anni senza tenere in conto gli spazi aperti dalla nuova formulazione del TUIR. È lo stesso equivoco intercorso al contratto nazionale della meccanica e della manutenzione di impianti (Federmeccanica), che nell'allegato all'art. 17 contenente *Strumenti di welfare – Esempi-*

ficazioni (normativa vigente al 27 febbraio 2017) si è dimenticato di citare i servizi, solitamente di natura assicurativa, per il rischio di non autosufficienza e gravi patologie inseriti nel comma 2 dell'art. 51 TUIR dalla legge di stabilità 2017 in vigore al momento della estensione dell'articolo del contratto collettivo.

È tuttavia comprensibile l'impreparazione dei delegati aziendali nel maneggiare una materia che prima del 1° gennaio 2016 non solo gli era sconosciuta, ma per la quale addirittura era fissato per legge un divieto di contrattazione. La ristrettezza dei tempi e la portata delle novità giustifica il bisogno di un periodo di assestamento utile ad esplorare tanto i profili giuridici, quanto, soprattutto, quelli pratici del welfare in azienda.

Contrattazione politica e contrattazione nel merito

Non è però da ascriversi a questa transizione una ricorrente modalità di contrattazione del welfare emersa dalla analisi dei contratti aziendali nel sistema meccanico. In numerosi accordi, infatti, si possono leggere pattuizioni politiche che rimandano l'implementazione dei piani di welfare a successivi regolamenti (non necessariamente condivisi tra azienda e sindacato) e agli accordi commerciali che saranno sottoscritti con il fornitore del servizio di welfare (i c.d. provider).

La lettura del contratto collettivo, quindi, non è utile per classificare la tipologia di piano attiva in azienda, né per dedurne la vicinanza o meno a una idea costituzionalmente fondata del welfare.

La prassi appena descritta, piuttosto diffusa tra tutte le sigle sindacali e in particolar modo tra quelle sigle o in quei contesti nei quali il welfare aziendale viene meno apprezzato, contempla diversi profili di criticità, tra i quali due risultano più evidenti. Il primo è il disinteresse del sindacato per tutto ciò che, in materia di welfare, va oltre il mero risultato politico. Si tratta di un uso problematico poiché il valore welfare, anche in termini di reale utilità alle persone, a differenza di un generico

aumento contrattuale, non è automaticamente determinato per il solo fatto di essere previsto.

Sono diverse le aziende che hanno implementato costosi piani di welfare dimostratisi poco utili tanto sotto il profilo sociale, che sotto quello motivazionale e produttivistico; al contrario, sono noti i casi di piccole realtà che hanno saputo declinare il proprio piano perché fosse utile non solo alla popolazione aziendale, ma all'intero territorio attorno all'azienda. La realtà dimostra, quindi, che alla previsione del welfare nel testo del contratto (anche nel caso degli accordi di produttività) deve seguire un impegnativo lavoro di costruzione nel dettaglio del paniere di beni e servizi offerti ai dipendenti, che deve essere il più possibile rispondente ai loro bisogni perché all'articolato normativo seguano effetti pratici concreti e misurabili.

La coerenza tra i diversi livelli contrattuali

Un ulteriore profilo di criticità emerso dalla lettura dei contratti aziendali nel settore metalmeccanico è quello della coerenza tra i diversi livelli di contrattazione. In altri settori, corollario a questa problematica vi è anche quello della connessione tra il welfare erogato dalle aziende e quello gestito dagli enti bilaterali territoriali.

In particolare nell'ambito della assistenza sanitaria integrativa, ma, in minore misura, anche nei capitoli dedicati alla formazione continua, alla educazione e istruzione e alla conciliazione tra vita professionale e vita privata, la descritta assenza di coordinamento appare evidente.

Una dettagliata ricostruzione delle sovrapposizioni tra quanto previsto dai Fondi e dalle Casse contrattuali dedicati alla assistenza sanitaria integrativa (metàSalute nell'ambito della meccanica industriale) e quanto rimborsato o pagato dalle aziende all'interno dei piani di welfare aziendali sarebbe possibile solo confrontando nel dettaglio i diversi nomenclatori dei gestori di queste forme di assistenza. Ad una prima ricognizione risultano effettivamente delle sovrapposizioni tra le prestazioni indi-

viduate che hanno la logica conseguenza di indebolire i piani aziendali, che così disperdono risorse nel riconoscere ai dipendenti servizi che già sarebbero loro pagati dal fondo contrattuale. La costante diffusione di forme anomale di cassa o mutua aziendale (il riferimento è ai c.d. zainetti sanitari) è già una prova tanto della elevata attenzione dei dipendenti verso questa tipologia di welfare (la più diffusa a livello aziendale, come già ricordato), quanto delle carenze dei fondi contrattuali nella gestione efficiente e veloce dei bisogni di cura dei dipendenti delle aziende del settore.

La coerenza tra welfare in azienda e welfare del territorio

Da ultimo, sempre a riguardo del mancato dialogo tra le soluzioni “interne” all’azienda e quelle diffuse allo “esterno”, non è quasi mai operato dalla azienda stessa o dalle controparti sindacali un approfondimento sulla offerta di welfare presente sul territorio. L’esito di questa mancanza è, ancora una volta, la costosa attivazione per via aziendale di prestazioni che il lavoratore potrebbe ricevere dalle strutture del territorio, senza dovere a questo destinare il proprio budget welfare e, anzi, alimentando un servizio che altrimenti potrebbe essere ritenuto poco utile e, quindi chiuso. Una buona pratica in questo senso, risalente nel tempo, è quella di alcune aziende del territorio della Val Brembana (BG) che permettono ai propri dipendenti, in caso di chiamata per soccorso, di intervenire come volontari in servizio sulle ambulanze anche durante l’orario di lavoro senza alcuna decurtazione di stipendio. Questa concessione, indubbiamente di natura sociale e non legata ad alcuna problematica di carattere fiscale, permette una continua copertura del servizio di ambulanza in valle, senza gravare sulle casse dei comuni che, se lasciati soli, sarebbero obbligati a sospendere il servizio, con un evidente aggravio di rischi non solo per i lavoratori delle aziende coinvolte nel piano, ma per tutta l’intera popolazione della valle. Si tratta di un raro, ma significativo esempio, di riuscita triangolazione tra esigenze dei dipendenti, welfare aziendale e bisogni del territorio.

La contrattazione territoriale nella metalmeccanica artigiana

Nonostante gli inevitabili squilibri dovuti alla novità della materia, come rappresentato la contrattazione aziendale nel settore industriale sempre di più tende ad occuparsi di welfare, anche del più moderno, esito delle modifiche legislative intercorse tra il 2015 e il 2018.

Molto più compassato appare l'incedere di questa materia nella contrattazione territoriale artigiana e, segnatamente, nel contratto collettivo "Metalmeccanica, oreficeria, odontotecnica - aziende artigiane" sottoscritto il 15 gennaio 2015 (accordo ponte) da Confartigianato, CNA, Casartigiani, CLAAI con Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil.

Tabella 7 – I contenuti del welfare nella metalmeccanica artigiana (secondo livello, territoriale e aziendale)

| | |
|--------------------------------|-----|
| Soluzioni per la conciliazione | 57% |
| Assistenza sanitaria | 43% |
| Soluzioni per la famiglia | 43% |
| Mensa e buono pasto | 29% |
| Previdenza | 17% |
| Formazione continua | 14% |
| Assicurazioni | 14% |
| Educazione e istruzione | 0% |
| Servizi ricreativi | 0% |
| Trasporto collettivo | 0% |

Si tratta di una contrattazione ancor più sociale di quella diffusa nel contratto collettivo della industria metalmeccanica e della installazione di impianti sottoscritto il 26 novembre 2016 tra Federmeccanica, Assistal e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil, con il quale comunque condivide in larga parte la distribuzione percentuale delle materie contrattate, se si eccettua la maggiore rilevanza, in questo caso, delle soluzioni per la famiglia,

concretizzata soprattutto nella previsione di congedi e permessi aggiuntivi rispetto a quelli fissati nella contrattazione collettiva nazionale.

Le soluzioni più innovative nel contesto artigiano non sono da ricercarsi a livello aziendale, bensì nella contrattazione regionale e, nello specifico, nei compiti assegnati agli enti bilaterali che erogano servizi di welfare.

È opportuno citare almeno due buone pratiche in questo senso, relative proprio ai temi più tradizionali del welfare integrativo: la previdenza complementare e l'assistenza sanitaria.

Fondo Solidarietà Veneto è il fondo di previdenza complementare intercategoriale accessibile alle imprese e ai dipendenti operanti in Veneto. Si tratta di una gestione che ha oltre venticinque anni di storia e che resta un *unicum* nel contesto nazionale sia per l'anomala, ma virtuosa (essendo l'investimento previdenziale materia molto condizionata dai grandi numeri) natura intercategoriale, quanto per l'inevitabile alternatività tra questo fondo e quelli istituiti nei contratti collettivi.

WILA, fondo di Welfare Integrativo Lombardo dell'Artigianato è la risposta del comparto artigiano alla richiesta di rendere accessibile il welfare aziendale, in particolare quello relativo alle esigenze di natura socio/sanitaria, ai lavoratori dipendenti di aziende che applichino i contratti collettivi regionali dell'artigianato. La storia di WILA è molto più recente rispetto a quella di Fondo Solidarietà Veneto; ciononostante, stando a quanto affermato dalle sigle costituenti, il gradimento dei dipendenti del settore è molto elevato e il fondo non pare per ora sovrapporsi con i propri corrispettivi nazionali (San.Arti su tutti). È quindi una sorta di fondo integrativo delle prestazioni di un fondo anch'esso integrativo rispetto a quanto erogato dallo Stato.

Parte II
APPROFONDIMENTI TECNICI

(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 (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.

Nel box che segue sono sinteticamente indicati il contenuto della prestazione e alcuni aspetti a essa relativi, in particolare il regime fiscale e contributivo.

Testo unico delle imposte sui redditi (TUIR)

D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917 e s.m.i.

- **Assistenza sanitaria integrativa: art. 51, comma 2, lett. a, e art. 10, comma 1, lett. e-ter**
 - *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
- *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**

- *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 5,29 euro/giorno (se cartaceo) o 7,00 euro/giorno (se digitale)

• **Servizi di trasporto collettivo: art. 51, comma 2, lett. d e d-bis**

- *prestazioni*: trasporto collettivo per il raggiungimento del posto di lavoro
- *destinatari*: generalità o categorie di dipendenti
- *beneficiari*: lavoratori (lett. d); lavoratori e familiari (lett. d-bis)
- *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 (lett. d); acquisto diretto o rimborso delle spese sostenute volontariamente o in conformità a contratto, accordo o regolamento aziendale, per abbonamenti a trasporto pubblico locale, regionale e interregionale (lett. d-bis)

• **Opere e servizi per finalità sociali: art. 51, comma 2, lett. f**

- *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*: strutture aziendali o fornitori terzi convenzionati; pagamento diretto del datore di lavoro al fornitore del servizio; 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. Non è ammessa l'erogazione sostitutiva in denaro
- **Somme, servizi e prestazioni di educazione e istruzione: art. 51, comma 2, lett. f-bis**
 - *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
 - *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*: strutture aziendali o fornitori terzi convenzionati; pagamento diretto del datore di lavoro al fornitore del servizio. Ammesso il rimborso monetario di spese sostenute dal lavoratore, dietro presentazione di idonea documentazione
- **Somme, servizi e prestazioni per l'assistenza a familiari anziani e/o non autosufficienti: art. 51, comma 2, lett. f-ter**
 - *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*: strutture aziendali o fornitori terzi convenzionati; pagamento diretto del datore di lavoro al fornitore del servizio; 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 la-

voratore, dietro presentazione di idonea documentazione. È richiesta certificazione medica

- **Contributi e premi per rischio di non autosufficienza o gravi patologie: art. 51, comma 2, f-quater**
 - *prestazioni*: versamento di contributi e premi, anche a forme assicurative, aventi ad oggetto il rischio di non autosufficienza o gravi patologie
 - *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**
 - *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. h, e d.lgs. n. 252/2005**
 - *prestazioni*: contribuzione a carico datore di lavoro o 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

- *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**
 - *destinatari*: anche singoli dipendenti
 - *beneficiari*: lavoratori
 - *regime fiscale e contributivo*: esclusione da base imponibile fino a 258,23 euro/anno; 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
- **Beni in uso promiscuo: art. 51, comma 3**
 - *prestazioni*: concessione di beni come cellulare, tablet, computer portatili in uso promiscuo
 - *destinatari*: singoli dipendenti
 - *beneficiari*: lavoratori
 - *regime fiscale e contributivo*: imponibile 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
- **Auto in uso promiscuo: art. 51, comma 4, lett. a**
 - *prestazioni*: concessione di auto in uso promiscuo
 - *destinatari*: singoli dipendenti
 - *beneficiari*: lavoratori
 - *regime fiscale e contributivo*: imponibile forfetario calcolato nel 30% del costo chilometrico da tabelle ACI con riferimento a 15 mila km. Il valore è computato per stabilire il limite esente di 258,23 euro di cui all'art. 51, comma 3
- **Prestiti a tasso agevolato: art. 51, comma 4, lett. b**
 - *prestazioni*: concessione, direttamente da parte del datore di lavoro o tramite un istituto bancario, di prestiti a tasso agevolato
 - *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

- **Concessione alloggio: art. 51, comma 4, lett. c**
 - *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

Altro aspetto rilevante con riferimento alle prestazioni elencate è rappresentata dalla deducibilità totale o parziale dal reddito di impresa delle spese sostenute dal datore di lavoro per l'erogazione di dette prestazioni.

- **Deducibilità dei costi: artt. 95 e 100, comma 1, TUIR**
 - 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
 - erogazione di beni e servizi volontariamente 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

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).

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.

- **Riferimenti normativi**
 - art. 1, comma 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 presso la Direzione territoriale del lavoro competente 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

Evoluzione del quadro normativo

L’attuale quadro normativo di riferimento in materia di welfare aziendale è da individuare, fundamentalmente, in alcune disposizioni del Testo unico delle imposte sui redditi. Le più re-

centi modifiche e integrazioni, intervenute a partire da fine 2015, hanno determinato importanti cambiamenti nella erogazione dei benefit e delle misure di welfare erogate in azienda, in particolare incentivando la contrattazione di tali prestazioni.

- **Fino a tutto l'anno 2015**, l'erogazione di beni e servizi ai dipendenti ammetteva al godimento di benefici fiscali solo se **era disposta unilateralmente e volontariamente dal datore di lavoro**.

In particolare era prevista:

- deducibilità dei costi sostenuti dal datore di lavoro entro il cinque per mille dell'ammontare delle spese per prestazioni di lavoro dipendente risultante dalla dichiarazione dei redditi (art. 100 TUIR);
 - esclusione dell'assoggettamento delle relative somme a prelievo fiscale per il lavoratore (art. 51 TUIR).
- L. 28 dicembre 2015, n. 208 (legge di stabilità per il 2016):
 - art. 1, comma 190: introduzione (per le prestazioni di cui alla lett. *f*, comma 2, art. 51 TUIR) delle disposizioni di miglior favore in materia fiscale e contributiva anche per i beni e servizi erogati dal datore di lavoro ai lavoratori in conformità a disposizioni di contratto o di accordo aziendale, territoriale, nazionale, interconfederale (welfare contrattuale) o di regolamento aziendale (welfare unilaterale obbligatorio) e introduzione della deducibilità totale per il datore di lavoro delle relative spese;
 - art. 1, comma 190: modifica della lett. *f-bis*, comma 2, art. 51 TUIR in chiave più moderna (sostituzione di "asili nido" con "servizi di educazione e istruzione anche in età prescolare, compresi i servizi integrativi e di mensa ad essi connessi" e sostituzione di "colonie climatiche" con "ludoteche e di centri estivi e invernali");
 - art. 1, comma 190: introduzione di nuova tipologia di prestazioni esenti da imposizione fiscale (lett. *f-ter*, comma 2, art. 51 TUIR): somme e le prestazioni erogate dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a

categorie di dipendenti per la fruizione dei servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti indicati nell'art. 12;

- art. 1, comma 190: introduzione della c.d. “voucherizzazione” (comma 3-*bis*, art. 51 TUIR): l'erogazione di beni, prestazioni, opere e servizi di cui ai commi 2 e 3 dell'art. 51 TUIR da parte del datore di lavoro può avvenire mediante documenti di legittimazione, in formato cartaceo o elettronico, riportanti un valore nominale;
- art. 1, comma 184: introduzione della facoltà per il lavoratore di optare per la conversione totale o parziale delle eventuali somme spettanti a fronte della contrattazione di produttività (e che rispondano ai requisiti di cui al d.i. 25 marzo 2016 in materia di detassazione del salario di produttività) in erogazione di beni o servizi (c.d. welfarizzazione del premio di risultato), sempreché ciò sia opportunamente previsto da apposite clausole contrattuali.

Per i chiarimenti interpretativi e l'applicazione delle norme sopra richiamate, è stata emanata dalla Agenzia delle Entrate, la circ. n. 28/E del 15 giugno 2016, a commento dell'art. 1, commi 182-190, della legge di stabilità per il 2016.

- L. 11 dicembre 2016, n. 232 (legge di bilancio per il 2017):
 - introduzione di nuova tipologia di prestazioni esenti da imposizione fiscale lett. *f-quater*, comma 2, art. 51 TUIR: somme, corrisposte anche in forma assicurativa, volte alla tutela del rischio di non autosufficienza o di malattia grave;
 - introduzione della esclusione totale da imposizione, oltre i limiti di importo stabiliti dal TUIR, per i contributi alle forme pensionistiche complementari, i contributi di assistenza sanitaria e il valore delle azioni, se versati in sostituzione di tutto o parte del premio di risultato.
- L. 27 dicembre 2017, n. 205 (legge di bilancio per il 2018):

- art. 1, comma 28, lett. *b*: estensione dei benefici fiscali per l'acquisto o il rimborso di abbonamenti per il trasporto pubblico locale per dipendenti e familiari con l'introduzione della lett. *d-bis*, comma 2, art. 52, TUIR.

(B)
**LA DIFFUSIONE DEL WELFARE
OCCUPAZIONALE IN ITALIA:
QUANTIFICAZIONE DEL FENOMENO**

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

1. La diffusione del welfare privato

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

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

Un'ulteriore indagine sulla diffusione del welfare è stata condotta in collaborazione da Confindustria e Percorsi di Secondo Welfare contenuta in G. MALLONE, *Il welfare aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica*, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di) *Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2015, pp. 63-65. Tramite la somministrazione di questionari, nei primi mesi del 2015, sono state coinvolte 103 imprese di dimensioni, settori di provenienza e origine territoriale diversa, per un totale di 23.557 lavoratori. Dall'indagine è emerso che in media il 72,8% delle aziende ha introdotto un programma di welfare aziendale anche se tale percentuale varia a seconda della dimensione dell'azienda. Nelle grandi imprese con più di 500 dipendenti, infatti, il welfare aziendale è diffuso nel 90% dei casi, in quelle tra i 150 e 500 dipendenti la percentuale scende all'81% per arrivare al 54% nelle aziende tra i 100 e i 150 dipendenti mentre nelle imprese più piccole, con meno di 100 dipendenti il welfare è presente nel 65% dei casi.

Molto utile alla comprensione della diffusione di queste iniziative è AA.VV., *Rapporto Welfare 2015*, OD&M Consulting, 2015. L'indagine ha coinvolto, nei mesi di marzo e aprile 2015, 112

direttori del personale e più di 300 lavoratori con l'obiettivo di mappare lo sviluppo del welfare aziendale e comprendere gli obiettivi e i risultati ottenuti dalle imprese che hanno introdotto questi piani. Tra le aziende analizzate, il 50% ha affermato di aver attuato un piano di welfare e, tra queste, la metà ha introdotto questi piani del biennio 2014-2015. Secondo l'indagine, si passa dal 69,2% di diffusione nelle grandi imprese al 60% nelle medie per arrivare al 21% delle imprese di piccola dimensione. Sempre dal Rapporto Welfare 2015 emerge che il 30% delle piccole imprese e il 40% delle medie ha intenzione di attuare un piano di welfare nei prossimi due anni. Queste ultime due indagini consentono di mettere in evidenza il primo fattore che influenza la diffusione del welfare aziendale: la dimensione aziendale.

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

La stessa ricerca, se messa in relazione con AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2017*, Generali, p. 70 e ss., fa emergere anche la differenza esistente tra le PMI e le imprese di grandi dimensioni, non solo nel livello di diffusione delle misure di

welfare, ma anche negli strumenti utilizzati per introdurre queste misure. L. PESENTI (a cura di), *Il futuro del welfare dopo la Legge di Stabilità 2016*, Università Cattolica – AIDP – Welfare Company, 2016, p. 4 afferma che lo strumento più utilizzato dalle imprese di grandi dimensioni è il contratto aziendale (49,7% dei casi) seguito dalle modalità unilaterali (48,3%) e infine dalla contrattazione territoriale (2%). Diversamente AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2017*, Generali, p. 70 e ss., afferma che la contrattazione di secondo livello sia davvero poco sviluppata e che la maggior parte delle iniziative di welfare aziendale vengono messe in atto in applicazione dei contratti collettivi nazionali o a seguito di una decisione unilaterale dell'azienda.

La dimensione aziendale è quindi uno dei fattori, ma non l'unico, determinante per lo sviluppo dei piani di welfare aziendale anche se, AA.VV., *Lo stato del welfare aziendale in Italia*, Ricerca Doxa-Edenred, 2016, pp. 25 e ss., ipotizza un cambiamento di rotta.

La ricerca, infatti, da un lato è in linea con i dati fin qui illustrati affermando che il welfare è diffuso nell'89% delle aziende con un picco del 93% per le aziende di grandi dimensioni, dall'altro sostiene che «il welfare aziendale non è più appannaggio esclusivo delle grandi aziende sopra i 250 dipendenti, ma coinvolge sempre di più la piccola e media impresa italiana. Cresce la consapevolezza dell'utilità del welfare aziendale anche nelle PMI, che rappresentano la componente produttiva più diffusa nel nostro Paese. Il 78%, infatti, lo considera un'opportunità, il 15% non si esprime e solo il 7% non lo reputa utile».

Ulteriori dati vengono forniti da D. MARINI, *Il welfare aziendale come valore – Gli orientamenti dei lavoratori e delle imprese*, Community Media Research – Federmeccanica, 2017, pp. 8 e ss., la quale afferma che: «Se sommiamo l'insieme delle diverse iniziative di welfare otteniamo che in poco più delle metà delle imprese italiane (54,2%) è presente almeno una possibilità fra quelle elencate». La ricerca evidenzia inoltre che: «Sono in particolare due le dimensioni che differenziano fortemente il campione di lavoratori interpellati e definiscono le diverse op-

portunità: essere occupato in un'azienda metalmeccanica (63,4%) e di grandi dimensioni (84,0%, oltre 250 addetti). Soprattutto quest'ultima variabile, marca la diversità di condizioni per i lavoratori. Com'era facile attendere, le iniziative di welfare sono in diretta correlazione all'ampiezza dell'azienda. Così, poco meno della metà (45,5%) dei lavoratori delle micro imprese (fino a 9 addetti) conosce simili integrazioni, mentre si assiste a una progressione continua che giunge ai quattro quinti (84,0%) delle aziende più strutturate (oltre 250 addetti)». Questa ricerca, quindi, oltre confermare la rilevanza della variabile dimensionale, pone l'accento anche su un'altra dimensione, il settore di appartenenza.

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

Questa metodologia viene utilizzata in ISTAT, *Rapporto annuale 2015 – La situazione del Paese*, 2015, pp. 172 e ss., viene analizzata la diffusione del welfare partendo dalla contrattazione collettiva e da questa emerge che il welfare interessa in media il 38% dei contratti integrativi con un picco del 57% per le aziende con oltre 500 dipendenti. M. DE COLLE, P. FELTRIN, *Che me ne viene? il welfare aziendale visto dai lavoratori*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016B, pp. 220-221, rapporta questi dati al mondo delle imprese e non solo alle imprese interessate dalla contrattazione, e afferma che il welfare aziendale di natura contrattuale è presente almeno nell'8% delle imprese con più di 10 dipendenti e in circa il 40% delle imprese con oltre 500 dipendenti.

Sempre con riferimento al welfare introdotto della contrattazione collettiva, 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 (OC-

SEL), 2017, pp. 35 e ss., ha analizzato e studiato 7245 accordi integrativi e di rinnovo aziendali sottoscritti, a livello di gruppo, azienda, stabilimento o reparto e accordi territoriali, nonché di filiera e di settore dal 2009 al 2016. Da questa analisi emerge che il Welfare Integrativo è la materia trattata con più frequenza all'interno di questi contratti, dopo la "gestione delle crisi aziendali" e il "salario". «I dati OCSEL dal 2013 al 2016 mostrano la continua crescita percentuali degli accordi sul tema del welfare aziendale. Infatti, dal 2013 (quando solo l'8% degli accordi prevedono la materia welfare) gli accordi su tale argomento subiscono una forte pressione verso l'alto raddoppiandosi tra il 2014 (10%) e il 2015 (22%) per poi stabilizzarsi nel 2016 attorno al 19%».

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

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

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

Pur sottolineando la presenza di un divario tra i diversi settori, G. MALLONE, *Il welfare aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica*, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Secondo Rapporto sul Secondo Welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2015, p. 61, e R. BENAGLIA, A.R. MUNNO, S. SPILLER (a cura di), *Caratteristiche e Tendenze della Contrattazione di 2° livello*, Osservatorio della Cisl sulla contrattazione di 2° livello (OCSEL), 2016, pp. 36 e ss., non concordano su quale sia il settore più attivo. La prima, infatti, afferma che: «è interessante notare che la presenza del welfare aziendale sembra variare tra i settori. Per esempio, il 100% delle imprese chimiche e farmaceutiche presenti dichiara di avere un piano welfare. La percentuale è alta anche nei settori tessile, della distribuzione e dei servizi, mentre si abbassa leggermente nel metalmeccanico e ancora nella carta e nell'edilizia». La seconda, invece, ribadisce che «i settori maggiormente coinvolti nella regolamentazione del Welfare, negli ultimi due anni, sono il settore Metalmeccanico (28%), Chimico con il 20%, Edilizia (15%), il settore Tessili-Abbigliamento (8%), Aziende di Servizi (7%), Alimentaristi-Agroindustria (6%) e il Commercio (5%). A seguire in percentuali minori, tutti gli altri settori».

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

Relativamente alle differenze territoriali in AA.VV., *Il welfare aziendale contrattuale in Italia*, Cergas, 2014, pp. 59 e ss., si sot-

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

La medesima situazione, come risultata da AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2017*, Generali, pp. 40 e ss., è presente anche nelle PMI dove, ad eccezione delle iniziative per la sicurezza e la prevenzione degli incidenti e delle pari opportunità e sostegno ai genitori che sono più sviluppate al Sud, tutte le altre iniziative di welfare aziendale sono più diffuse nel nord Italia, anche se con differenze che, in diversi casi, sono poco rilevanti.

2. Le motivazioni e gli obiettivi del welfare privato

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

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

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

Anche in L. PESENTI (a cura di), *Il futuro del welfare dopo la Legge di Stabilità 2016*, Università Cattolica – AIDP – Welfare Company, 2016, p. 2, le agevolazioni fiscali e le riduzioni fiscali, seppur rappresentano una delle motivazioni nel 70,69% dei casi, non sembrano costituire il motivo preponderante per spiegare l'attivazione di un piano di welfare in quanto, ben l'81% delle aziende sostiene che la principale motivazione è il miglioramento del clima e la riduzione della conflittualità. Altra motivazione, sostenuta dal 62,7% delle aziende, è l'attrazione di nuovi talenti.

La soddisfazione dei lavoratori, un migliore clima aziendale e il miglioramento delle performance sono alcuni degli obiettivi più importanti che emergono in AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2017*, Generali, pp.45 e ss. Secondo la ricerca, infatti, «L'obiettivo principale che induce le imprese ad attuare iniziative di welfare aziendale è migliorare la soddisfazione dei lavoratori e il clima interno. Nella maggior parte dei settori produttivi e in tutte le classi dimensionali questo obiettivo è considerato prioritario da più del 50% delle imprese. [...] Il 66% delle imprese sono focalizzate su obiettivi di gestione del personale: migliorare la soddisfazione e il clima (50,7%) e fidelizzare i lavoratori (16%). Gli obiettivi di carattere economico-gestionale sono considerati prioritari per le politiche di welfare aziendale dal 20% delle imprese: incentivare la produttività del lavoro (16,6%) e contenere il costo del lavoro grazie ai vantaggi fiscali (3,6%). Solo le imprese dell'industria danno importanza molto maggiore (28,8%) all'obiettivo di incrementare la produttività. Le interviste ci hanno permesso di comprendere meglio il significato della apparente sottovalutazione di questo obiettivo. In realtà gli imprenditori ritengono che il welfare aziendale abbia un impatto non immediato sulla pro-

duttività aziendale e si attendono risultati nel lungo termine più che nel breve. Gli incentivi fiscali non sono considerati lo scopo per cui attivare le iniziative di welfare, ma sono certamente decisivi per renderle fattibili. Gli obiettivi di comunicazione legati alla responsabilità dell'impresa sono considerati in una posizione secondaria: migliorare l'immagine e la reputazione aziendale (9,2%)».

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

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

terna” derivante dai rappresentanti dei lavoratori, per concludere con la necessità di contenere i costi, dichiarata dal 34,5% delle aziende».

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

Questo ultimo dato, però, non trova riscontro all'interno delle altre ricerche che hanno interpellato i lavoratori. In D. MARINI, *Il welfare aziendale come valore*, Community Media Research – Federmeccanica, 2017, pp. 8 e ss., si afferma infatti che «per i lavoratori, i sistemi di welfare non servono a finalità meramente economiche o per realizzare esclusivamente dei risparmi di costo (41,8%). Bensì, sono interpretati come strumenti per un benessere più generale dei lavoratori (50,6%), per una migliore produttività (49,8%) e competitività dell'impresa (50,0%)».

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

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

Tabella 8 – *Gap* esistente tra gli obiettivi legati allo sviluppo di un piano di welfare aziendale per le aziende e per i lavoratori

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

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

La stessa indagine fa anche una comparazione tra le aspettative dei lavoratori e quelle dei datori di lavoro confrontando il valore che le due categorie di soggetti danno ai diversi obiettivi. Emerge che non esistono grandi differenze tra gli obiettivi delle aziende e dei lavoratori. Dalla tabella 8 si evince che tutti i *gap*, seppur di piccola rilevanza, siano a vantaggio delle aziende: questo significa che queste hanno maggiori aspettative rispetto ai lavoratori, in particolare per quanto riguarda gli strumenti di attrazione e fidelizzazione delle risorse umane e di miglioramento del clima aziendale che, seppur sia ai primi posti per entrambi, presenta un *gap* di oltre 15 punti percentuali.

3. I risultati raggiunti

Delineati gli obiettivi che spingono le aziende a introdurre queste iniziative, diverse ricerche indagano anche quale sia il livello di raggiungimento di tali obiettivi una volta che il welfare è stato introdotto. Il primo elemento da rilevare è che il clima aziendale e la fidelizzazione dei collaboratori, che erano i due principali obiettivi, sono anche le aree in cui le aziende denotano un maggiore miglioramento. Secondo quanto osservato da G. MALLONE, *Il welfare aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica*, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2015, pp. 63-65, il 50% delle aziende nota il principale miglioramento in questi ambiti. Evidenza di questo viene fornita anche da AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2016*, Generali, pp. 24 e ss., secondo cui il 29,5% delle PMI giudica eccellenti o molto efficaci le misure di welfare in termini di raggiungimento della fidelizzazione delle risorse più qualificate. La seconda area che porta con sé i migliori risultati è quella relativa al miglioramento delle relazioni industriali (37%), area che però, a causa di una bassa sindacalizzazione delle realtà di minori dimensioni, non è presente per le PMI. Un terzo elemento è legato alla produttività, che è aumentata nel 25% dei casi, elemento che viene indicato come obiettivo raggiunto anche dal 23,6% delle PMI.

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

Diversamente, D. MARINI, *Il welfare aziendale come valore*, Community Media Research – Federmeccanica, 2017, pp. 8 e ss., prevede degli indicatori ben definiti che hanno l'obiettivo di misurare in generale l'efficacia del welfare aziendale e più nel dettaglio quale sia l'impatto di queste misure sulle condizioni di lavoro e sul clima aziendale. Per misurare il grado di utilità ed efficacia del welfare aziendale, è stato creato un indicatore di *efficiency* (rendimento) delle politiche di welfare dal quale emerge che «il 76,6% dei lavoratori ritiene “elevata” l'utilità e l'efficacia delle politiche di welfare per sé e per l'azienda, mentre il restante 23,4% attribuisce un valore “scarso”.[...] Relativamente all'indicatore delle condizioni lavorative: là dove esiste almeno una iniziativa di welfare il saldo di opinione si attesta a +8,8, mentre in quelle imprese dove vi è un'assenza di simili attività scende a -12,9. Esito analogo lo incontriamo guardando al clima aziendale. Dove esistono forme di agevolazioni aziendali l'indicatore è positivo e il saldo si attesta a +48,5, mentre si ferma a +32,3 quando non si rinvencono simili attività».

Anche in AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2017*, Generali, pp. 55 e ss., si rileva una difficoltà nella misurazione dei risultati, non tanto per la mancanza di una metrica ma in quanto gli autori sostengono che in questa fase di sviluppo del nuovo welfare non è ancora possibile aspettarsi impatti immediati. Nonostante questo, però, «un piccolo gruppo di imprese segnala di avere già verificato netti miglioramenti, in particolare nelle aree della gestione del personale: nella soddisfazione dei lavoratori e nel clima aziendale (9,5% delle imprese), nella fi-

delizzazione dei lavoratori (9,4%) ed anche nella riduzione dell'assenteismo (4,1%). Quote più piccole di imprese segnalano impatti positivi sull'immagine dell'azienda (7,4%) e miglioramenti della produttività (3%). Molto maggiore, oscillante tra il 25% e il 30%, è la quota di imprese che hanno ricevuto segnali incoraggianti ma si aspettano che il welfare aziendale produca miglioramenti significativi nel lungo termine».

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

4. I lavoratori coinvolti

AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2017*, Generali, pp. 71 e ss., fornisce alcuni dati utili a comprendere la scelta delle imprese relativamente ai beneficiari delle iniziative di welfare. Da questa indagine si può notare che nella maggior parte dei casi, le aziende scelgono di rivolgere le iniziative di welfare alla totalità degli addetti. Nello specifico, gli autori riscontrano che nell'ambito della previdenza integrativa, nel 75,4% dei casi, i beneficiari sono tutti lavoratori dell'azienda mentre, solamente nel restante 24,6% delle aziende le iniziative in questa area sono rivolte esclusivamente ad alcune categorie. Anche

nell'ambito della sanità integrativa si riscontrano valori simili, infatti, i beneficiari sono nel 72% dei casi l'intera popolazione aziendale e nel 7,4% delle aziende i lavoratori e i loro familiari. Le polizze assicurative, invece, nel 37,9% dei casi sono rivolte solamente ad alcune categorie di lavoratori, presumibilmente quelle dirigenziali. Il fatto di ricoprire ruoli dirigenziali o di responsabilità, quindi, non sembra quindi essere una variabile che crea forte disparità nella possibilità di poter godere delle iniziative.

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

Anche D. MARINI, *Il welfare aziendale come valore*, Community Media Research – Federmeccanica, 2017, pp. 24 e ss., evidenzia degli elementi comuni che distinguono i lavoratori che saranno maggiormente interessati dal welfare. Afferma, infatti, che ad «essere interessati maggiormente sono le lavoratrici (57,0%), i lavoratori adulti (59,9%, 35-54 anni), chi ha almeno un titolo di studio medio-alto (56,8%). Sono soprattutto quanti sono occupati nelle imprese del Nord Ovest (58,9%), svolgono mansioni tecniche e impiegate (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».

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

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

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

Ancora l'indagine condotta tra il 2012 e il 2013 da TOLOMEO STUDI E RICERCHE, *Indagini su bacini occupazionali vari, Nord Italia*, riportata da M. DE COLLE, P. FELTRIN, *Che me ne viene? il welfare aziendale visto dai lavoratori*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016B, pp. 226-227, afferma che al primo posto tra le preferenze dei lavoratori ci sono i servizi all'infanzia. Questi servizi sono considerati prioritari da una percentuale di dipendenti che varia tra il 24% e il 32% e, se a tali servizi si aggiungono anche le agevolazioni allo studio per i figli, si arriva a una percentuale di circa il 56%. Que-

sta scelta è riferita principalmente alla popolazione aziendale che si trova nella fascia centrale della vita, tra i 35 e i 50 anni, ma riscuote un discreto successo anche tra i lavoratori più giovani che vedono in questi servizi un possibile investimento e un progetto per il loro futuro familiare. Questi servizi hanno un successo piuttosto ampio, ma nonostante questo, non riescono a rivolgersi a tutta la popolazione aziendale perché lasciano scoperti i bisogni dei single, delle persone senza figli o con figli adulti. Al secondo posto della classifica delle preferenze si colloca l'assistenza sanitaria integrativa. Apprezzata da una percentuale di dipendenti che varia tra il 19% e il 24%, ha la capacità di coinvolgere tutti i lavoratori in modo trasversale mentre al terzo posto ci sono i beni di uso primario (17%-28%), una sorta di integrazione immediata al reddito, seguiti dai piani pensionistici (16%-19%) e dalla previdenza complementare. Quest'ultima è vista come un investimento di lungo periodo e per questo motivo, in alcuni casi, trova il disinteresse da parte dei lavoratori più giovani. Emerge che l'assistenza agli anziani e ai disabili riscuote poco interesse ed è una priorità per meno del 20% dei lavoratori, come anche i trasporti e la mobilità (9%-16%), i servizi legati al tempo libero (9%-11%) e le prestazioni di sostegno psicologico o di assistenza sociale (3%-4%).

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

Come si può osservare R. CICCIOMESSERE, A.M. PONZELLINI, *Le prospettive di sviluppo dei white jobs in Italia. Servizi sanitari, sociali e alla persona: i settori economici con il potenziale di occupazio-*

ne più elevato, Italia Lavoro, 2014, pp. 128-129, che riporta un'indagine condotta in collaborazione da *Willis e Muoversi* nel dicembre del 2013, i servizi di educazione sono messi al primo posto anche in questo caso, senza nessuna differenza sostanziale in base al livello di inquadramento, anche se si può osservare un interesse maggiore per i quadri che preferiscono questa tipologia di servizi nel 35% dei casi, contro il 31% degli operai. Al secondo posto c'è la salute che è preferita dal 29% degli impiegati, dal 28% degli operai e solo dal 23% dei quadri. È presente una maggiore variabilità nelle preferenze nel caso dei buoni spesa, la cui attrattività è piuttosto elevata per gli operai, che li preferiscono nel 22% dei casi, ma diminuisce sensibilmente per gli impiegati (14%) e ancora di più per i quadri che optano per questo benefit solo nel 7% dei casi. Al contrario, le attività ricreative, lo sport e il fitness, quindi tutto ciò che rientra nell'ambito del wellness, sono preferite all'incirca tre volte di più dai quadri rispetto agli operai. Nel caso delle attività ricreative si passa, infatti, dal 6% per gli operai, al 12% per gli impiegati per arrivare al 19% per i quadri, mentre per lo sport e il fitness tra operai e quadri si passa dal 2% al 6%.

All'interno di questa indagine è necessario sottolineare l'esistenza di budget diversi in base alla categoria dei lavoratori. Agli operai è stata messa a disposizione una cifra pari a 250 euro, agli impiegati 550 euro e ai quadri a 850 euro.

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

Tabella 9 – Composizione % delle scelte di benefit aziendali per profilo contrattuale

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

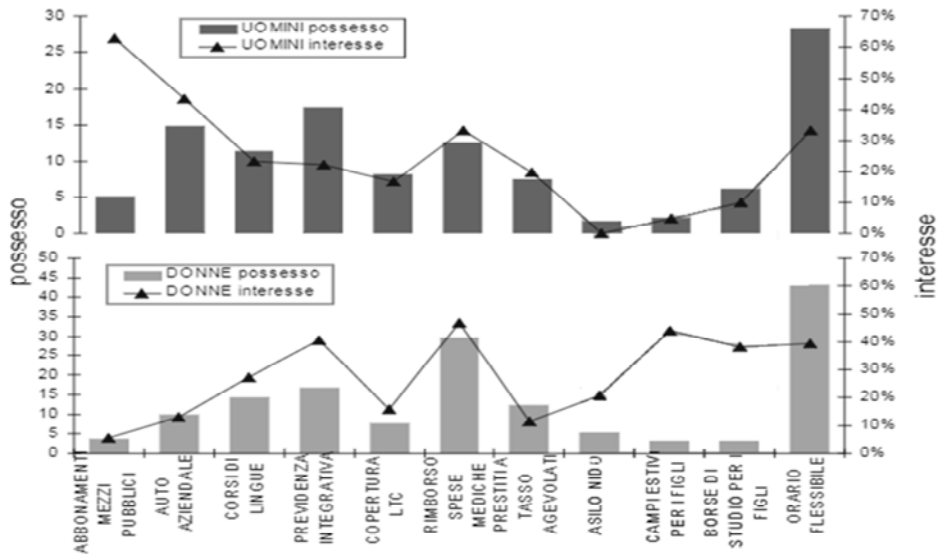
Fonte: R. CICCIOMESSERE, A.M. PONZELLINI, *Le prospettive di sviluppo dei white jobs in Italia. Servizi sanitari, sociali e alla persona: i settori economici con il potenziale di occupazione più elevato*, 2014

Altra variabile da considerare nella scelta delle prestazioni di welfare è il genere. Dalle interviste effettuate da TOWERS WATSON, GFK EURISKO, *Indagine sulle percezioni dei lavoratori dipendenti in tema di benefit*, 2010, come si può vedere dal grafico 5, è emerso che le donne sono più orientate verso i servizi a carattere familiare e assicurativo, mentre gli uomini optano di più verso beni di natura monetaria legati a un'integrazione immediata al reddito.

Le principali differenze non si osservano nei servizi realmente posseduti ma negli interessi del dipendente. Questa differenza apre un altro tema, relativo alla presenza di *gap* tra la domanda e l'offerta. L'interesse espresso dalle donne verso gli asili nido è superiore al 20%, mentre per gli uomini questa voce è prossima allo zero. Questa differenza è molto rilevante anche per i campi estivi e le borse di studio per i figli, che nel caso delle donne raggiungono percentuali tra il 40% e il 50%, mentre per gli uomini faticano ad arrivare al 10%. Oltre ai servizi di edu-

cazione e formazione dei figli, le donne esprimono un gradimento elevato per la previdenza integrativa e per il rimborso delle spese mediche. Questi servizi sono considerati interessanti da oltre il 40% delle donne interviste e da meno del 30% degli uomini. Questi ultimi preferiscono servizi come l'auto aziendale (preferita da circa il 40% degli uomini contro il 10% delle donne), gli abbonamenti ai mezzi pubblici (per cui si osserva una differenza tra le preferenze di quasi 60 punti percentuali).

Grafico 5 – Confronto di percezioni dei benefit del welfare aziendale tra uomini e donne



Fonte: Towers Watson, GfK Eurisko, 2010

La terza e ultima variabile è l'età. I giovani preferirebbero, infatti, beni di pronto consumo e di sostegno immediato al reddito, come i buoni spesa e il rimborso delle spese legate allo sport e al fitness, facendo trasparire una sorta di miopia verso i benefit che portano a benefici nel lungo termine. Questa miopia è confermata anche da un interesse decrescente verso i fondi pensionistici all'abbassarsi dell'età, come viene afferma-

to da COVIP, *Relazione per l'anno 2015*, 2016, pp. 29 e ss. I dati mostrano come la partecipazione dei lavoratori alla previdenza complementare cresca con l'aumentare dell'età, passando dal 16% per gli under 35, al 24% per la fascia 35-44 anni fino ad arrivare al 31% per gli over 45. Sintetizzando quanto visto finora possiamo affermare che nei primi anni di carriera, si pone maggiore importanza alla formazione, alla crescita professionale e a beni di pronto consumo; nella fascia centrale, e ancora di più per le donne, si preferiscono servizi di *care giving*, per l'educazione dei figli e per la conciliazione con la vita familiare; negli ultimi anni lavorativi, si è meno concentrati sulla carriera e si pone più attenzione alla previdenza integrativa.

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

I risultati emersi da AA.VV., *Lo stato del welfare aziendale in Italia*, Ricerca Doxa-Edenred, 2016 e L. PESENTI (a cura di), *Il futuro del welfare dopo la Legge di Stabilità 2016*, Università Cattolica – AIDP – Welfare Company, 2016, p. 3, si discostano leg-

germente da quanto emerso nelle ricerche precedentemente citate. Le due indagini, seppur con percentuali diverse, affermano il primato dei buoni spesa e del sostegno per le spese quotidiane seguite, in entrambi i casi dalle misure legate alla flessibilità e alla conciliazione. Nel dettaglio la prima ricerca afferma che: «i servizi di welfare più diffusi sono i Buoni spesa e le Agevolazioni commerciali (87%) che comprendono, il cosiddetto carrello della spesa, i buoni spesa e i bonus carburante. Si tratta, perlopiù, di *fringe benefits* offerti entro il limite dei 258,23 euro. Tra i servizi che segnano le maggiori percentuali e trend di crescita figurano la Flessibilità di orario e organizzazione del lavoro (*smart working*, flessibilità orario in entrata e in uscita, abolizione “cartellino”, congedi), che nel 2013 era al 52% (78% nel 2016); i Servizi alla persona e ai familiari dei dipendenti (servizi di baby sitting, assistenza a persone disabili e familiari non autosufficienti, badanti) che erano al 3% nel 2013 (19% nel 2016) uniti ai Servizi per i figli dei dipendenti (vacanze studio, rimborso rette scolastiche, rimborso acquisto libri, servizi di orientamento al lavoro e all’occupabilità) che nel 2013 erano al 5% (28% nel 2016). Crescono in modo dirimpante la domanda del cosiddetto welfare familiare e la richiesta di modalità di lavoro ispirate al *work-life balance*».

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

R. BENAGLIA, A.R. MUNNO, S. SPILLER (a cura di), *Caratteristiche e Tendenze della Contrattazione di 2° livello*, Osservatorio della Cisl sulla contrattazione di 2° livello (OCSEL), 2017, pp. 36 e ss., analizzando i contratti collettivi aziendali suddivide le misure di welfare presenti in tre aree: il miglioramento delle disposizioni legislative e normative (presente nel 70% dei con-

tratti), Fondi Integrativi (presenti nel 42% dei contratti) ed i Servizi Aziendali e Convenzioni (presente nel 27% dei contratti).

Nel dettaglio, le misure di welfare contrattuale comprendono: «servizi aziendali come il servizio mensa (36%) altri benefit 51% (cure termali, centri estivi e ricreativi, buoni carburante agevolazioni varie) sono gli istituti maggiormente negoziati. Seguono i rimborsi per spese scolastiche (20%) il carrello della spesa (15%) i trasporti (14%) e la possibilità di stipulare a livello aziendale convenzioni riguardante gli asili nido e nido d'infanzia nella percentuale del 13%». A prevalere sono quindi le misure di sostegno al reddito, mentre restanti materie registrano una frequenza contrattuale leggermente più bassa: «l'8% disciplinano la corresponsione di borse di studio ai figli dei dipendenti, il 7% disciplinano l'istituto dell'anticipazione del TFR e, infine, un 9% toccano agevolazioni nei permessi per effettuare visite mediche (7%)». Le misure di welfare integrativo comprendono: «gli incrementi della contribuzione al fondo di previdenza complementare (63%) e dell'assistenza sanitaria integrativa (68%) mentre le altre forme di bilateralità registrano solo il 16%». Infine, l'implementazione delle normative contrattuali e di legge prevede nel 50% dei contratti misure a sostegno della maternità e della paternità oltre che ad altre misure come: «i permessi concessi a diverso titolo (37%) gli accordi che riguardano la malattia e infortunio (21%), i miglioramenti nelle normative a tutela dell' Handicap L.104/92 (4%)».

Le indagini fin qui analizzate, pur presentando approcci diversi, si sono focalizzate su un campione di lavoratori o aziende piuttosto eterogeneo. A differenza di queste, sono presenti due ricerche che si concentrano su una platea più ristretta e con caratteristiche ben definite. La prima è AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2017*, Generali, pp. 70 e ss., la quale si focalizza esclusivamente sulle imprese di piccola e media dimensione, la seconda è D. MARINI, *Il welfare aziendale come valore*, Community Media Research – Federmeccanica, 2017, pp. 8 e ss., i cui dati si riferiscono ai servizi messi a disposizione dalle imprese del settore metalmeccanico.

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

In questa indagine, viene anche fatta una comparazione con i dati raccolti da *Welfare Index PMI*. Tale comparazione, che ci consente, quindi di evidenziare i dati emersi da queste due ricerche, è giustificata dal fatto che la rilevazione delle iniziative di welfare presenti nell'azienda o ente dove sono occupati gli intervistati, seppur con le dovute cautele, ha restituito un quadro sufficientemente sovrapponibile con quanto rilevato dal *Welfare Index PMI*.

Tabella 10 – Iniziative per aree di welfare aziendale (val. %)

| Lavoratori | | Welfare Index PMI* | |
|------------|--|---|------|
| 34,0 | Formazione professionale, sostegno alla mobilità | Polizze assicurative | 46,3 |
| 31,8 | Conciliazione vita e lavoro | Sostegno economico | 35,1 |
| 28,4 | Pari opportunità | Sanità integrativa | 34,8 |
| 27,3 | Assicurazioni per dipendenti e familiari | Sicurezza e prevenzione degli incidenti | 33,9 |
| 25,8 | Previdenza integrativa | Formazione per dipendenti | 33,7 |
| 17,7 | Spese sanitarie (visite specialistiche, terapie, ...) | Conciliazione vita-lavoro, sostegno ai genitori, pari opportunità | 32,8 |
| 14,3 | Buoni spesa (alimentari, carburante, ricariche), per i dipendenti | Previdenza integrativa | 23,4 |
| 13,3 | Sponsorizzazioni per sport, attività culturali, volontariato | Welfare allargato al territorio e comunità | 17,3 |
| 8,6 | Educazione dei figli (asili nido, scuola, università, buoni pasto, borse studio, ...) | Sostegno ai soggetti deboli e integrazione sociale | 7,7 |
| 8,3 | Attività ricreative e culturali (abbonamenti sport, cinema, visite mostre e musei, biblioteche, viaggi, ...) | Servizi assistenza | 6,7 |
| 4,4 | Spese per genitori dei dipendenti (badanti, casa riposo, ...) | Cultura, ricreazione e tempo libero | 5,8 |
| 2,4 | Pellegrinaggi | Sostegno all'istruzione di figli e familiari | 2,7 |
| 1,6 | Altre | | |

* AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2017*, Generali, 2017

Fonte: Community Media Research – Federmeccanica, 2017 (lavoratori, n. casi: 1.060)

Per concludere, dopo aver visto quali sono le preferenze dei lavoratori e quali sono i servizi maggiormente messi a disposizione dalle aziende, è interessante vedere se esistono dei *gap* tra la domanda e l'offerta di beni e servizi. In R. CICCIOMESSERE, *I Childcare Vouchers nel Regno Unito e il welfare aziendale*

in Italia. Il modello britannico dei voucher per i servizi all'infanzia e la possibilità d'introdurlo in Italia e di adattarlo per offrire misure più diffuse e flessibili di welfare aziendale", Italia Lavoro, 2012, pp. 28, viene analizzata un'indagine condotta dalla società Astra Ricerche, nel 2011 volta ad indagare i bisogni del welfare aziendale da parte dei lavoratori e delle aziende e per valutare l'apprezzamento da parte di questi soggetti alle diverse misure.

Dalle indagini condotte, come illustrato nella tabella 11, si evince la presenza di alcuni gap dovuti principalmente a bisogni dei dipendenti che non trovano risposta nei servizi messi a disposizione dalle imprese.

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

Tabella 11 – Gap esistente tra i servizi di welfare aziendale forniti dalle aziende e i bisogni espressi dai dipendenti

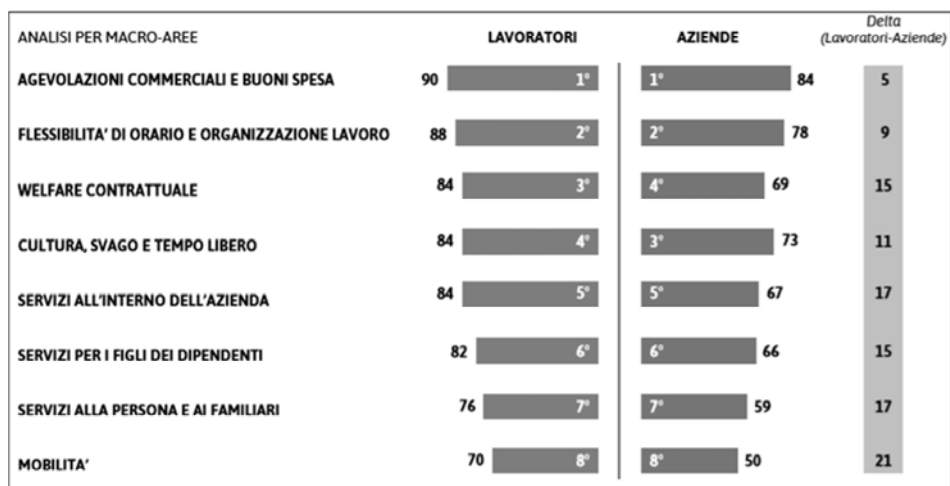
| | Imprese (offerta) | Dipendenti (bisogno) | Delta |
|---|------------------------------|---------------------------------|--------------|
| Ticket restaurant | 63,1 | 55,8 | 7,3 |
| Orario flessibile | 57,0 | 54,0 | 2,9 |
| Mensa aziendale/servizio pasti in azienda | 31,1 | 53,1 | -22,0 |
| Assistenza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

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

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

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

Grafico 6 – Interesse % per le diverse misure di welfare



Fonte: Doxa-Edenred, 2016

6. Sintesi dei dati

Tabella 12 – 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% | -- |
| Rapporto Welfare - OD&M Consulting - 2015 | 21% (+30%)* | 60% (+40%) | -- | 69,2% | 50% |
| Confindustria e Percorsi di Secondo Welfare - 2015 | 65% | 54% (100-150 dip.) | 81% (150-500 dip.) | 90% | 72,8% |
| Istat - 2015 | 8% | -- | -- | 40% | 38% (dei contratti) |
| Università Cattolica – AIDP – Welfare Company – 2016 | -- | -- | -- | 67% | -- |
| Ocsel - 2016 | -- | -- | -- | -- | 19% (dei contratti) |
| Doxa-Edenred – 2016 | -- | -- | -- | 93% | 89% |
| Community Media Research – Federmeccanica - 2017 | 45,5% | -- | -- | 84% | 54% |

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

** *Ibidem*

Fonte: elaborazione ADAPT

Tabella 13 – La diffusione del welfare aziendale secondo il settore di appartenenza

| Settore \ Fonte | Istat – 2015 | OCSEL – 2016 | Community Media Research – Federmeccanica – 2017 |
|-------------------------------|---------------------|---------------------|---|
| Servizi | 30,7% | 7% | -- |
| Manifattura | 17,6% | -- | -- |
| Commercio | 4,2% | 5% | -- |
| Distribuzione | -- | | -- |
| Metalmeccanico | -- | 28% | 63,4% |
| Chimico | -- | 20% | -- |
| Edilizia | -- | 15% | -- |
| Tessile - abbigliamento | -- | 8% | -- |
| Alimentare | -- | 6% | -- |

Fonte: elaborazione ADAPT

Tabella 14 – Le motivazioni 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 | Welfare Index PMI - 2017 | Sodexo Benefits & Rewards - 2017 | Community Media Research - Federmeccanica - 2017 |
|---|-------------------------|--|-----------------------------------|--|----------------------------|----------------------------------|--|
| Motivazione | | | | | | | |
| Soddisfazione dei collaboratori e miglioramento del clima | 69,3% | 67% | -- | 81% | 50,7% | 62% | 50,6% |
| Miglioramento della performance | 61,9% | 49% | 58% | -- | 16,6% 28,8% (industria) | -- | 49,8% |
| Tradizione dell'impresa | -- | 35% | -- | -- | -- | -- | -- |
| Usufruire dei vantaggi fiscali | -- | 27% | -- | 70,69% | -- | -- | -- |
| Contenere il costo del lavoro | -- | 21% | 34,5% 49,6% (per i lavoratori) | -- | 3,6% | -- | 41,8% |
| Fidelizzare i collaboratori | 59,4% | -- | 49% | -- | 16% | 54% | -- |
| Migliorare le relazioni industriali | 50,4% | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| Migliorare l'immagine aziendale | 58,6% | -- | -- | -- | 9,2% | 76% | -- |
| Attrarre nuovi talenti | 63,1% | -- | -- | 62,7% | -- | 52% | -- |

Fonte: elaborazione ADAPT

Tabella 15 – 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 - 2017 |
|--|---|---|---------------------------------|
| Migliore clima aziendale | 50% | | 9,5% |
| Maggiore fidelizzazione dei lavoratori | 50% | | 9,4% |
| Migliori relazioni industriali | 37% | | |
| Maggiore produttività | 25% | | 3% |
| Contenimento costi e utilizzo vantaggi fiscali | -- | 70% | |
| Miglioramento immagine aziendale | -- | | 7,4% |
| Riduzione assenteismo | | | 4,1% |
| Nessun effetto | 12% | | |

Fonte: elaborazione ADAPT

Tabella 16 – Le preferenze dei lavoratori

| Fonte | Astra ricerche - 2011 | Tower Watson e GfK – Eurisko - 2012 | | Tolomeo Studi e Ricerche - 2012/2013 | McKinsey & Company e ValoreD - 2013 | Willis-Muoversi - 2013 | | | Covip – 2015 | | | Doxa-Edenred - 2016 | |
|-------------------|---|-------------------------------------|-------|--------------------------------------|-------------------------------------|------------------------|-----------|--------|--------------|--------|---------|---------------------|-----|
| | | Uomini | Donne | | | Operai | Impiegati | Quadri | Under 35 | 35 -44 | Over 45 | | |
| Preferenze | | | | | | | | | | | | | |
| | Servizi all'infanzia (asili nido aziendali) | 6% | 90% | 24-32% | 89-92% | 31% | 32% | 35% | | | | | 82% |
| | Assistenza sanitaria integrativa | 33% | 46% | 19-28% | -- | 28% | 29% | 23% | | | | | 84% |
| | Beni di uso primario (Ticket Restaurant) | -- | -- | 17-28% | -- | 22% | 14% | 7% | | | | | 90% |
| | Agevolazioni allo studio per figli e dipendenti | 6% | 5% | 18-24% | -- | -- | -- | -- | | | | | 82% |
| | Previdenza complementare | 20% | 40% | 16-19% | -- | 4% | 2% | 3% | 16% | 24% | 31% | | 84% |
| | Servizi per anziani e disabili | -- | -- | 12-20% | 97% | 1% | 1% | 1% | | | | | 76% |
| | Trasporti e mobilità | 63% | 5% | 9-16% | -- | 4% | 2% | 1% | | | | | 70% |
| | Tempo libero e benessere | -- | -- | 9-11% | -- | 8% | 15% | 25% | | | | | 84% |
| | Orari flessibili | 32% | 40% | -- | 97% | -- | -- | -- | | | | | 88% |

Fonte: elaborazione ADAPT

Tabella 17 – I servizi offerti dalle imprese

| Fonte | Astra ricerche - 2011 | Cergas - 2014 | Doxa-Edentred - 2016 | Università Cattolica - AIDP - Welfare Company - 2016 | Ocesel - 2016 | Community Media Research Federmeccanica - 2017* | Welfare Index PMI - 2017 |
|---|---|---------------|----------------------|--|--|---|--------------------------|
| Servizi | | | | | | | |
| Servizi all'infanzia | 7% (asili nido aziendali) | 68% | 87% | | 13% | 8,6% | |
| Assistenza sanitaria integrativa | 31,1% (assistenza medica) | 43,9% | | 36,8% | 68% | 17,7% | 34,8% |
| Beni di uso primario e agevolazioni commerciali | 63,1% (Ticket Restaurant) 31%(mense) | 43,9% | | 60% | 36% (mense) 51% (altri benefit) 15% (carrello della spesa) | 14,3% | 35,1% |
| Agevolazioni allo studio per figli e dipendenti | 8,6% (corsi culturali e linguistici) | | 28% | 30% | 20% 8% (borse di studio) | 8,6% | 2,7% |
| Previdenza complementare | | 29% | | | 63% | 25,8% | 23,4% |
| Servizi di assistenza | 4,5% | 27% | 19% | | | 4,4% | 32,8% |
| Trasporti e mobilità | 9,8% | | | | 14% | 34% | |
| Tempo libero e benessere | 13,5% | | | | | 8,3% | 5,8% |
| Conciliazione vita-lavoro | 57% | 53,7% | 78% | 46% | 50% | 31,4% | 32,8% |

* dati relativi al settore metalmeccanico

Fonte: elaborazione ADAPT

7. Elenco delle fonti dei dati

- AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2016*, Generali, 2017
- AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2017*, Generali, 2017
- AA.VV., *Lo stato del welfare aziendale in Italia*, Ricerca Doxa-Edenred, 2016
- AA.VV., *Rapporto Welfare 2015*, OD&M Consulting, 2015
- AA.VV., *Il welfare aziendale contrattuale in Italia*, Cergas, 2014
- 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
- CICCIOMESSERE R., *I Childcare Vouchers nel Regno Unito e il welfare aziendale in Italia. Il modello britannico dei voucher per i servizi all'infanzia e la possibilità d'introdurlo in Italia e di adattarlo per offrire misure più diffuse e flessibili di welfare aziendale*, Italia Lavoro, 2012
- CICCIOMESSERE R., PONZELLINI A.M., *Le prospettive di sviluppo dei white jobs in Italia. Servizi sanitari, sociali e alla persona: i settori economici con il potenziale di occupazione più elevato*, Italia Lavoro, 2014
- COVIP, *Relazione per l'anno 2015*, 2016
- DE COLLE M., FELTRIN P., *Che me ne viene? il welfare aziendale visto dai lavoratori*, in TREU T. (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, pp. 213-244
- EUROSTAT, *European Union Labour Force Survey*, Bruxelles, 2010
- 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

MALLONE G., *Il welfare aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica*, in MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2015

MARINI D., *Il welfare aziendale come valore – Gli orientamenti dei lavoratori e delle imprese*, Community Media Research-Federmeccanica, 2017

PESENTI L. (a cura di), *Il futuro del welfare dopo la Legge di Stabilità 2016*, Università Cattolica-AIDP-Welfare Company, 2016

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

TOLOMEO STUDI E RICERCHE, *Indagini su bacini occupazionali vari, Nord Italia*, anni vari

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

A.T. KEARNEY per Sodexo Benefit&Rewards nel corso del 2017

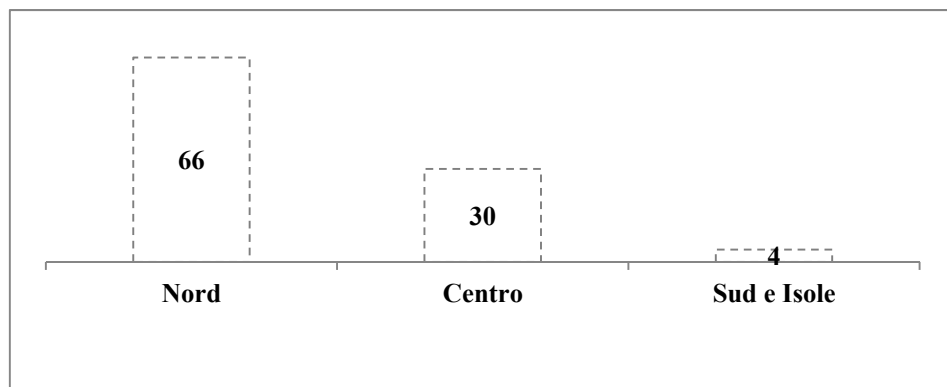
(C)
IL WELFARE AZIENDALE E OCCUPAZIONALE
NELLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA
(2012-2017):
UNA MAPPATURA DI SISTEMA

1. Ambito dell'indagine: il campione di contratti analizzati

Questa sezione del rapporto analizza la disciplina degli istituti del welfare all'interno della contrattazione collettiva di secondo livello nel periodo tra il 2012 e il 2017. Si tratta di un arco di tempo sufficientemente esteso, utile in ogni caso per segnalare la presenza di forme di welfare aziendale anche prima della normativa di incentivazione fiscale che, indubbiamente, ha contribuito a una sua maggiore diffusione.

In assenza di fonti ufficiali o istituzionali sulla contrattazione collettiva di secondo livello si è utilizzata la banca dati «fare-Contrattazione» promossa da ADAPT che raccoglie oltre 2.000 contratti collettivi reperibili, non senza fatica, sui siti internet delle organizzazioni sindacali e talvolta anche datoriali. In questa sezione sono stati analizzati tre settori che si caratterizzano per il ricorso a una contrattazione di tipo territoriale (edilizia, agricoltura, turismo) e i 281 contratti aziendali (dei 2.000 presenti in banca dati) che disciplinano la materia. La distribuzione geografica dell'insieme di contratti aziendali considerato vede una netta prevalenza di intese sottoscritte nelle regioni del Nord Italia (66%), seguite dalle macro-aree Centro (30%) e Sud-Isole (4%). Il dato rispecchia fedelmente la distribuzione geografica della contrattazione aziendale monitorata nella banca dati «fare-Contrattazione».

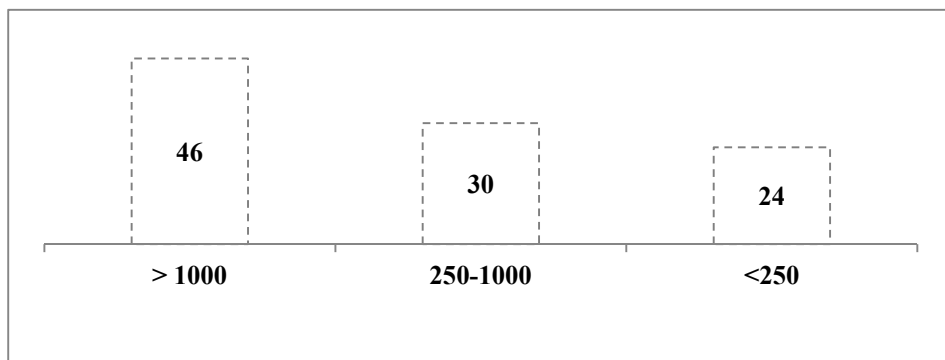
Grafico 7 – Distribuzione geografica dei contratti aziendali in materia di welfare (%)



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

Analogo discorso vale se si guarda alla dimensione delle aziende firmatarie di contratti in materia di welfare: la cui frequenza cresce al crescere della dimensione aziendale, oscillando tra un 46% di intese sottoscritte in aziende con oltre 1.000 dipendenti e un 24% in aziende con meno di 250 dipendenti.

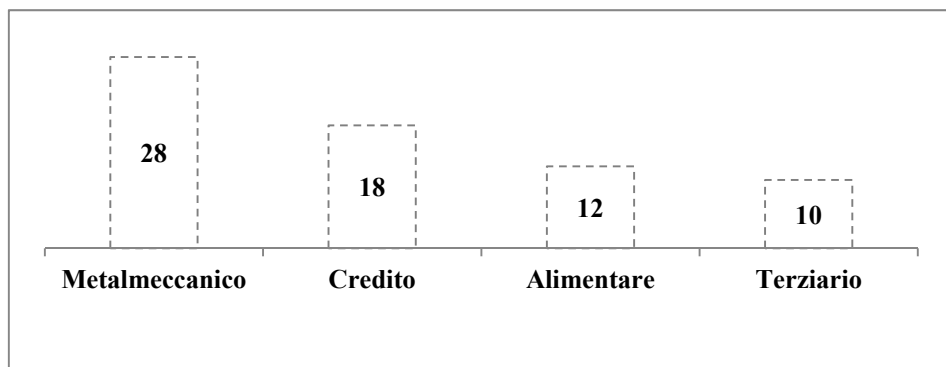
Grafico 8 – Dimensione delle aziende firmatarie di contratti in materia di welfare (%)



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

Il dato sulla dimensione aziendale, misurata in termini di addetti, si riflette in parte in quello relativo alla distribuzione settoriale dell'insieme di contratti sul welfare, i quali risultano maggiormente presenti nei settori in cui la dimensione aziendale è mediamente più alta. D'altro canto, anche la struttura produttiva della economia in generale incide sulla distribuzione settoriale dei contratti in materia, nel senso che in alcuni settori produttivi si riscontra una frequenza contrattuale maggiore perché vi operano aziende di più grandi dimensioni.

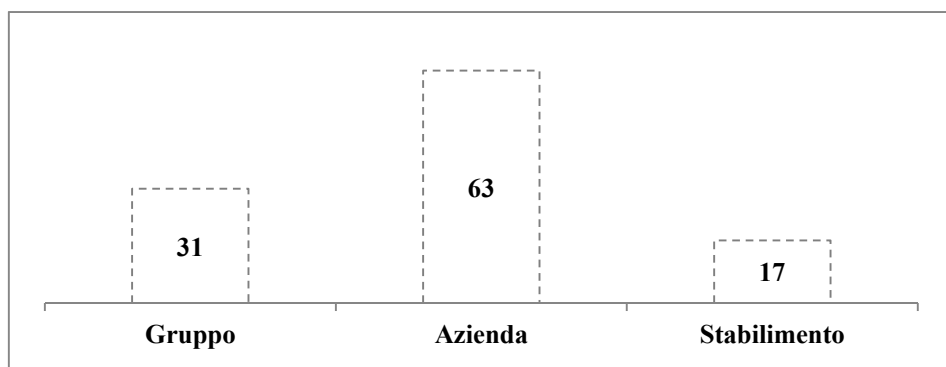
Grafico 9 – Distribuzione settoriale dei contratti aziendali in materia di welfare (%)



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

Quanto ai livelli negoziali, l'insieme dei contratti analizzati vede una prevalenza di accordi firmati a livello di azienda (63%), seguiti dai contratti di gruppo (31%) e di stabilimento (17%). Anche in questo caso, il dato è influenzato dalla composizione generale del campione complessivo di accordi raccolti nella banca dati «fareContrattazione».

Grafico 10 – Livelli negoziali (%)

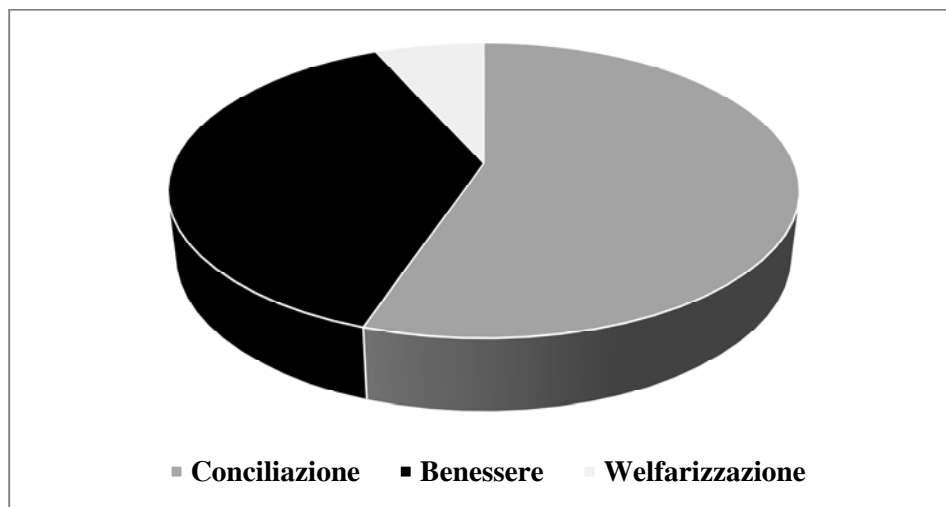


Fonte: database ADAPT www.farecontrattazione.it (insieme di contratti con previsioni di welfare)

Volgendo lo sguardo ai contenuti negoziali, prevalgono, nell'insieme di accordi, gli istituti afferenti alla macro-area della c.d. conciliazione vita-lavoro (55%). Si tratta di un insieme di misure riguardanti, in particolare, taluni aspetti della organizzazione dell'orario di lavoro (vedi *infra*), volte a facilitare la gestione e l'alternanza dei tempi di vita e dei tempi di lavoro o anche la conciliazione rispetto a malattie croniche o di una certa gravità (talvolta, come nel caso del lavoro part-time, in attuazione di precise deleghe alla contrattazione collettiva da parte della legge).

Seguono, in ordine di frequenza, le misure riguardanti il benessere del lavoratore al di fuori del contesto aziendale (38%) e le clausole di c.d. welfarizzazione del premio di produttività (7%), le cui modalità attuative possono prevedere soluzioni ascrivibili alle altre due macro-aree.

Grafico 11 – Distribuzione delle macro-aree: conciliazione, benessere, welfarizzazione (%)

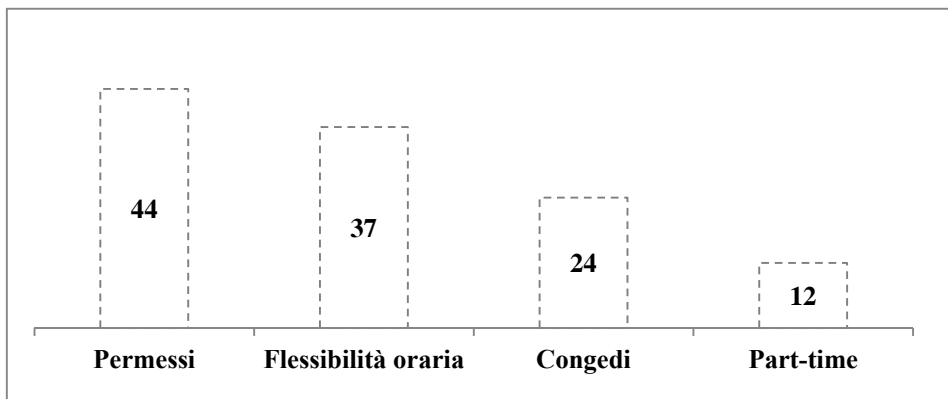


Fonte: database ADAPT www.farecontrattazione.it (insieme di contratti con previsioni di welfare)

Tra gli istituti di conciliazione vita e lavoro figurano, in ordine di frequenza:

- (I) permessi (retribuiti e non) di varia natura concessi con finalità generiche, ovvero connessi alla cura personale o dei familiari, a percorsi di istruzione, attività di volontariato o adempimento di doveri civici (44%);
- (II) banca delle ore e fasce di flessibilità oraria (37%);
- (III) congedi di varia natura concessi con finalità di istruzione o conciliazione vita-lavoro, percorsi di accompagnamento post-congedo (24%);
- (IV) lavoro part-time (12%).

Grafico 12 – Macro-area conciliazione vita-lavoro (%)



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

Contributi integrativi alle forme di contribuzione ai fondi bilaterali di assistenza sanitaria o di previdenza integrativa sono invece le misure più contrattate nell'ambito della macro area "benessere", rispettivamente nel 33% e nel 30% delle osservazioni.

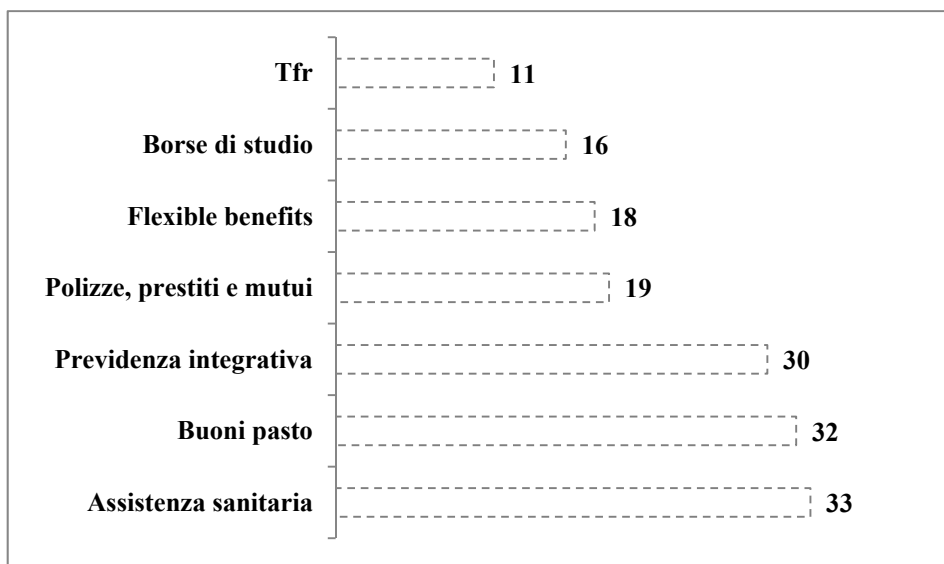
Anche la previsione dei buoni pasto registra una frequenza relativamente alta (32%) specie se si considera che questa misura

è generalmente disposta unilateralmente dalla direzione d'azienda.

Seguono in ordine di frequenza i seguenti gruppi di servizi e prestazioni:

- (I) polizze, prestiti e mutui (19%);
- (II) *flexible benefits* (18%);
- (III) borse di studio (16%);
- (IV) causali aggiuntive per la fruizione anticipata del TFR (11%).

Grafico 13 – Macro-area benessere (%)



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

2. Il welfare aziendale tra previsioni di legge, dinamiche dei sistemi di relazioni industriali e pratiche di gestione del personale

La disciplina del welfare aziendale è il frutto di un intreccio di fonti normative che vede il concorso tra previsioni di legge, accordi collettivi, sistemi bilaterali di regolazione del mercato del lavoro, regolamenti/prassi aziendali. Per identificare lo spazio (coperto da) e il ruolo svolto dalla contrattazione collettiva nella regolazione della materia occorre pertanto riepilogare, seppure brevemente, le funzioni assolte dalle altre fonti normative.

Il ruolo della legge in tema di welfare è duplice: da un lato la fonte eteronoma svolge una funzione di promozione del welfare attraverso la leva fiscale e contributiva, declinata in vario modo in favore della autonomia privata individuale e collettiva; dall'altro lato, il quadro regolatorio legale, per alcune specifiche aree di competenza legislativa, rappresenta il sostrato normativo sul quale si innestano le misure di carattere integrativo previste dalla autonomia privata: ne sono un esempio le norme riguardanti taluni aspetti dell'orario di lavoro e più in generale le disposizioni per la conciliazione vita-lavoro (es. i congedi parentali).

Il contratto individuale di lavoro e le politiche aziendali di gestione delle risorse umane sono state, tradizionalmente, le principali fonti di regolazione della materia: le *policy di compensation & benefit* sono esemplificative in tal senso. In forma complementare, molte delle prestazioni e dei servizi erogati dagli enti bilaterali sono altresì ascrivibili alla materia del welfare: si pensi, per esempio, ai fondi bilaterali di previdenza e assistenza sanitaria integrativa. Su questo articolato quadro regolatorio si inseriscono le previsioni della contrattazione collettiva le quali, a loro volta, si sviluppano a vari livelli, a seconda del diverso sistema di relazioni industriali, tra contratto nazionale, accordi territoriali e contratti aziendali.

Dalla analisi dei contenuti contrattuali, la funzione regolatoria della contrattazione collettiva in materia di welfare aziendale si concretizza nelle seguenti tipologie di clausole:

- (I) clausole di *rendicontazione* di piani/misure di welfare definite unilateralmente dalla direzione d'azienda;
- (II) clausole *integrative* di piani/misure di welfare derivanti dalla bilateralità o dalla legge. È il caso, ad esempio, di tutti gli integrativi aziendali che integrano la contribuzione ai fondi di previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa costituiti dal CCNL come anche degli accordi che estendono, ad esempio, i periodi di fruizione dei congedi parentali o di paternità;
- (III) clausole *istitutive* di piani/misure di welfare, ma che ne rimandano la *costituzione* ad atti unilaterali (es. regolamento) o a ulteriori accordi come nel caso dell'accordo specifico del Gruppo FCA;
- (IV) clausole *istitutive* e *costitutive* di piani/misure di welfare.

Si riscontrano inoltre clausole a contenuto economico e clausole a contenuto normativo:

- (I) clausole a contenuto economico: nel caso in cui il CCNL istituisca risorse economiche da destinare al finanziamento di piani di welfare, la direzione d'azienda, anche per il tramite della contrattazione integrativa, ne deve specificare le modalità di erogazione sotto forma di beni e servizi di welfare. Ad esempio, il rinnovo 2016 del CCNL Metalmeccanici ha stabilito l'attivazione di piani di *flexible benefits* (cioè di beni e servizi di welfare, come il carrello spesa e il rimborso per le spese scolastiche, personalizzabili e adattabili alle esigenze dei lavoratori) per un costo massimo di 100 euro nel 2017, 150 euro nel 2018 e 200 euro nel 2019. In forza di tale previsione, taluni contratti aziendali si sono limitati a prevedere quote maggiori al finanziamento del welfare (cfr. gli integrativi Berco e Bonfiglioli), ma rimettendo la specifica delle relative misure ad ulteriori accordi;
- (II) clausole a contenuto normativo: quando invece il CCNL disciplina direttamente istituti del welfare a carattere

normativo extra-economico, la contrattazione aziendale interviene in funzione specificativa delle modalità di fruizione oppure integrativa.

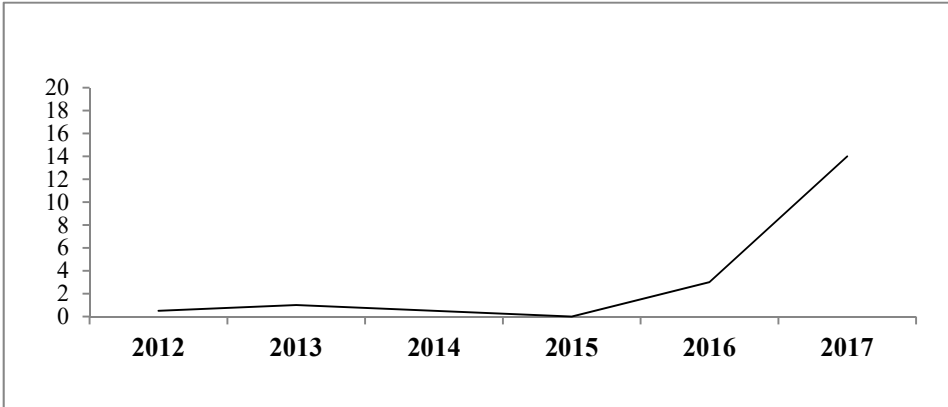
2.1. Welfare di produttività e modelli di conversione del premio di risultato in welfare

La legge finanziaria n. 208/2015, all'art. 1, commi 182-190, ha previsto la possibilità della c.d. welfarizzazione dei premi di risultato contrattati in azienda, ovvero la erogazione delle relative quote in opere, servizi, somme e prestazioni, come servizi c.d. di *baby-sitting* e badantato, abbonamenti a palestre e canali televisivi *pay per view*, rimborso della spesa per libri scolastici etc., che godono dei vantaggi fiscali di cui all'art. 51, comma 2, lett. *f*, *f-bis* e *f-ter* TUIR (d.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917).

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. Esemplificativo in tal senso 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 fiscali derivanti, veniva concesso un premio aggiuntivo del 10% calcolato sull'importo welfarizzato. Simili schemi erano stati contratti in aziende come Cofely, Unicoop, Aviva e Findomestic.

Vero è tuttavia che, come mostra il grafico che segue, l'intervento legislativo di incentivazione ha dato luogo a un significativo incremento di tale prassi a livello aziendale.

Grafico 14 – Welfarizzazione (%)



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

Solitamente, l'erogazione premiale viene strutturata in due distinti programmi alternativi: un piano standard basato sulla erogazione del premio in denaro, da una parte, e un programma di welfare, dall'altra parte. I piani welfare prevedono una combinazione tra una quota in denaro, solitamente definita "quota cash", e una in beni, servizi e utilità, e cioè la c.d. quota welfare, rimettendo al collaboratore la scelta sull'una o sull'altra opzione in base alle proprie esigenze. In questa prospettiva si può segnalare l'integrativo Findomestic, che prevede la possibilità di accesso al piano welfare, vale a dire la possibilità, da parte del dipendente, di scegliere in base alle proprie esigenze di vita personali nonché familiari la ripartizione delle risorse, secondo una distribuzione percentualizzata pari al 70% in denaro e 30% in quota welfare. Tra i beni e servizi a disposizione del dipendente ci sono la previdenza complementare e l'area formazione ed educazione dei propri familiari, nella quale rientrano percorsi di studi primari, secondari, universitari, master e corsi di lingua. Altro caso è quello della intesa Generali ove le parti hanno stabilito importi a fini welfare tra i 150 e i 400 euro destinabili a rimborsi spese relative a istruzione o educazione dei figli, eventualmente non utilizzabili e destinabili al fondo di previdenza integrativa. Un ulteriore caso esemplificativo è quello della intesa siglata in Cardiff.

Altri modelli prevedono 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 (così l'accordo Zambon). In altri contratti sono invece previste erogazioni in conto welfare, ma non necessariamente in chiave premiale, quanto piuttosto in cifra fissa. È il caso dell'accordo integrativo Renner, per esempio, che prevede l'assegnazione a ciascun lavoratore assunto a tempo indeterminato di un budget di 250 euro annui, attraverso i quali poter comporre il proprio pacchetto welfare, scegliendo tra i beni e i servizi disponibili (salute, istruzione, trasporti e beni di prima necessità, ricreazione e cultura).

Da segnalare anche il caso dell'azienda Hera, il cui contratto integrativo prevede la possibilità di convertire una quota del premio di risultato in ore di permesso individuale. Nello specifico, 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 della equivalente quota economica, quantificata in misura pari al costo contrattuale del relativo livello d'inquadramento. Ulteriori otto ore di permesso dell'equivalente quota economica potranno essere richieste da coloro che usufruiscono di permessi per handicap e dei congedi parentali.

3. Dinamiche demografiche: immigrazione e invecchiamento della popolazione

Un primo capitolo delle dinamiche demografiche è quello relativo alle specificità della forza lavoro di origine straniera. Sono tuttavia ancora limitati i casi in cui si intravedono misure contrattuali a favore dei lavoratori stranieri. Nonostante la diffusa presenza sul territorio italiano di manodopera straniera, la materia resta confinata nella contrattazione territoriale, prevalentemente dei comparti edile e agricolo. In pochi casi la contrattazione aziendale predispone misure per favorire l'inserimento dei lavoratori immigrati sul posto di lavoro e nel

tessuto socioeconomico locale. La materia resta in parte disciplinata all'interno dei CCNL di riferimento. L'attenzione andrebbe rivolta a quei CCNL applicabili in diversi contesti aziendali. Il CCNL metalmeccanici, per esempio, prevede misure a sostegno dei lavoratori stranieri. Nella maggior parte dei casi, ove presenti, le misure a sostegno dei lavoratori stranieri si articolano prevalentemente in corsi di formazione professionale e linguistica o nella possibilità di cumulare ferie e permessi per motivi di rientro nel paese di origine o per esigenze di ricongiungimento familiare.

Un secondo e più ampio capitolo è poi quello relativo alla popolazione aziendale "anziana". Ancora maggioritari sono gli accordi che dispongono premi di anzianità e misure di prepensionamento nei confronti di coloro i quali abbiano maturato un certo grado di anzianità di servizio in azienda. In via del tutto sperimentale, ma comunque in crescita, sono i percorsi di alternanza o staffetta generazionale e di affiancamento ai giovani in funzione dell'inserimento di nuove professionalità valorizzando il patrimonio di conoscenza e competenza accumulato. Nel complesso, la contrattazione collettiva sembra non aver ancora compreso a pieno la necessità di predisporre strumenti che rispondano più puntualmente, e in termini strategici, alle esigenze e ai problemi connessi alle nuove dinamiche demografiche che non poco incidono sulle trasformazioni del lavoro.

3.1. Misure a sostegno dei lavoratori stranieri

La presenza di lavoratori immigrati, sia comunitari che extracomunitari, è oggi diffusa in diversi comparti della economia, sebbene la manodopera straniera continui a concentrarsi prevalentemente nell'ambito dei servizi alla persona, così come nei settori dell'agricoltura e delle costruzioni. In riferimento al tema in esame numerosi contratti collettivi provinciali edili e agricoli contengono infatti disposizioni che disciplinano il lavoro dei migranti (vedi rispettivamente i contratti delle provincie di Terni, Valle d'Aosta, Ragusa, Novara, Livorno, Benevento, Palermo, Venezia, Padova e quelli di Catania, Trapani,

Matera, Foggia, Potenza, Salerno, L'Aquila, Napoli, Roma, Brindisi, Agrigento, Ferrara, Rovigo e Novara).

Al fine di prevenire forme di sfruttamento della manodopera, soprattutto extracomunitaria, e garantire una completa integrazione dei lavoratori nel contesto socioeconomico locale, alcune intese (come l'accordo provinciale di Catania) si impegnano ad assicurare una miglior tutela e rispetto delle leggi vigenti attraverso la predisposizione di una serie di strumenti contrattuali che valorizzino la forza lavoro straniera, facilitandone l'inserimento sul posto di lavoro e prevenendo l'insorgenza delle problematiche connesse allo status di immigrato.

Integrazione linguistica

In riferimento al tema relativo alla integrazione linguistica pochi contratti collettivi si mostrano particolarmente sensibili nei confronti delle specifiche esigenze dei lavoratori stranieri, il più delle volte legate alle condizioni linguistiche e di lontananza dal proprio paese di origine. I contratti collettivi presentano una parte dedicata alla formazione linguistica per permettere l'integrazione dei lavoratori stranieri all'interno del mondo lavorativo e delle dinamiche aziendali sottostanti. La capacità di migliorare la lingua permette di sviluppare determinate competenze utili all'interno del proprio ambiente lavorativo. Molte aziende permettono la formazione del lavoratore straniero attraverso corsi ad hoc e convenzioni con istituti abilitati, prevedono l'inserimento in corsi già organizzati sul territorio e che sono aperti a tutti coloro i quali presentano esigenze formative necessarie al miglioramento costante per una maggiore competitività in azienda.

Nello specifico e con riferimento al tema in esame tre accordi provinciali del settore edile (Napoli, Novara, Ragusa) si impegnano a mettere a disposizione tutte le comunicazioni inerenti la salute e la sicurezza sul lavoro e tradurre il testo dei contratti, così come la segnaletica e la cartellonistica antinfortunistica, nella lingua che permetta ai lavoratori stranieri la migliore comprensione (a livello aziendale si veda l'integrativo aziendale Lucchini). Merita menzione l'accordo della provincia

di Ragusa che prevede la creazione di un libretto formativo del lavoratore, all'interno del quale vengono certificate le competenze acquisite dal personale straniero alla fine del percorso di formazione professionale che, sempre secondo l'intesa, dovrebbe articolarsi in tre cicli: una prima fase di ingresso e alfabetizzazione, una seconda mirata al riconoscimento di una specifica abilità ed infine, un terzo sulla sicurezza. Inoltre, nella contrattazione aziendale per la migliore applicazione delle norme di salvaguardia di ambiente e sicurezza si prevede la stampa di depliant multilingue per lavoratori stranieri (così, per esempio, l'accordo Apofruit).

Misure di conciliazione per attività connesse allo status di immigrato

Dall'analisi dei contenuti contrattuali nell'ambito della formazione linguistica, si riscontra la presenza, per i soli lavoratori assunti a tempo indeterminato, di permessi retribuiti o parzialmente retribuiti per la frequenza di corsi per l'apprendimento della lingua italiana o per l'alfabetizzazione degli adulti (cfr. il CCNL Alimentari, l'accordo della provincia di Brindisi, l'integrativo aziendale Lucchini e l'intesa Peroni); in altri casi viene concesso l'uso cumulativo delle ferie, permessi annui retribuiti e permessi della banca-ore non fruiti in occasione sia di improvvisi che di periodici rientri in patria o per esigenze di ricongiungimento con i propri familiari, oppure per lo svolgimento delle pratiche collegate al loro stato di migranti. In tal senso, si vedano, per tutti, gli accordi agricoli delle province di Sondrio, Napoli, Cosenza, Taranto, Brindisi e Trapani, il CCNL Alimentari, gli integrativi Lucchini e Lind.

Altre intese prestano attenzione anche ad altre problematiche connesse ai trasporti (si veda l'accordo della provincia di Foggia); al contenimento del fenomeno dello sfruttamento, clandestinità e al ruolo di controparte degli altri disoccupati (così gli accordi provinciali per Agrigento e la provincia de L'Aquila); alla concessione di strutture abitative per tutto il periodo lavorativo (così l'accordo della provincia di Ferrara); nonché alla conciliazione dell'attività lavorativa e del culto, con particolare riferimento ai lavoratori osservanti la religione

musulmana, al fine di consentire loro la pratica del ramadan (così l'accordo provinciale per Trapani).

3.2. Misure a favore dei lavoratori anziani

Sono ancora poche le intese (del campione analizzato) che cercano di offrire soluzioni per la sostenibilità del lavoro, in termini sia di qualità del lavoro che di abilità al lavoro, lungo tutto l'arco della carriera professionale. Nei contratti integrativi recenti non sono presenti frequentemente riferimenti alle misure a favore dei lavoratori anziani nell'ottica di un moderno welfare declinato sulla persona. E questo nonostante le ultime riforme pensionistiche, nell'innalzare l'età di pensionamento dei lavoratori, abbiano dato luogo a non pochi problemi di gestione di una popolazione lavorativa aziendale via via sensibilmente più anziana.

Premi di anzianità

Con riferimento ai premi di anzianità alcune intese prevedono un premio a favore dei dipendenti in servizio che raggiungeranno il 25esimo anno di anzianità aziendale a condizione che nel corso degli ultimi dieci anni il dipendente non abbia ricevuto due o più prestazioni uguali a "Prestazione non soddisfacente" (così le intese Banca Sella, Telespazio e-Geos). L'integrativo Luxottica stanziava un premio di fine rapporto per lavoratori anziani che cessino il rapporto di lavoro per quiescenza, ai quali verrà erogato a titolo di integrazione del TFR un ammontare pari al 100% dell'importo.

Misure di prepensionamento e riduzione dell'orario di lavoro

Alcuni accordi (come l'intesa YKK e l'integrativo Robintur) riconoscono la riduzione dell'orario di lavoro che sono ipotizzate dal CCNL. Queste riduzioni potranno essere fruite, in accordo con l'azienda e il lavoratore, con programmi settimanali o mensili. Le ore di riduzione oraria potranno essere utilizzate anche per permessi di 30 minuti e sono di norma usufruite en-

tro il 31 dicembre di ogni anno. In caso contrario, potranno essere remunerate, sulla base della paga ordinaria.

Patti di solidarietà generazionale e affiancamento in azienda

Sebbene la banca dati ADAPT non monitori gli accordi di natura gestionale, entro cui possono essere ricompresi i c.d. patti di solidarietà generazionale, in alcuni integrativi è stato rinvenuto l'impegno delle parti a studiare o sperimentare metodi e procedure che consentano la possibilità di introdurre percorsi di alternanza generazionale in azienda (così l'accordo Autogrill) al fine di favorire il ricambio generazionale e l'inserimento di nuove professionalità attraverso patti di solidarietà (così l'accordo Ducati), progetti ponte (così l'intesa Bayer) o la staffetta generazionale (così l'accordo Luxottica) per nuovi inserimenti a fronte della disponibilità di dipendenti anziani a trasformare, in vista della pensione, il proprio contratto da full time in part-time. In alcuni casi, al fine di non disperdere il patrimonio di conoscenza e competenza accumulato, alcune aziende si impegnano a promuovere momenti di affiancamento dei più esperti sia con i nuovi assunti che con il personale coinvolto da mutamenti di mansione al fine di favorire quanto più possibile la crescita interna (così l'accordo Mutti).

3.3. Previdenza complementare

La materia della previdenza complementare è quasi interamente rimessa ai (e gestita dai) fondi bilaterali istituiti dai contratti di categoria. Gli interventi della contrattazione integrativa in materia, si sostanziano in previsioni di incremento della quota contributiva dei predetti fondi, nel deflusso del TFR o di quote di esso alla bilateralità previdenziale e, in taluni casi, nella costituzione di specifici fondi aziendali. In alcuni recenti contratti integrativi (per esempio l'integrativo Oi Manufacturing) le somme versate a titoli di premio di partecipazione possono essere versate al fondo di previdenza complementare.

Misure di incremento della contribuzione

Con riferimento alla materia della previdenza complementare, al fine di valorizzare e promuovere le forme di previdenza integrative previste dalla contrattazione settoriale o aziendale, si riscontrano diversi contratti integrativi dei diversi settori che prevedono l'incremento della quota contributiva datoriale. Così, per esempio, gli accordi Bayer, Lamborghini, Saviola, Ducati, Findomestic, Fis Montecchio, GTech Lottomatica, Man, San Benedetto, TenarisDalmine, FIS, ITAP, MAN, Siat, Versalis e l'accordo ponte Tenaris-Dalmine.

Questi accordi si possono dividere in due macro-categorie:

- (I) gli integrativi che istituiscono o confermano dei veri e propri fondi pensione: l'integrativo Findomestic contiene, per esempio, l'impegno delle parti a elevare la misura dell'apporto contributivo aziendale al fondo pensione complementare per i dipendenti di Findomestic Banca e Società Controllate. Nel dettaglio, l'apporto contributivo aziendale sarà incrementato dello 0,30%, in tre *tranches* pari a 0,10% ciascuna. Altri casi si rinvencono in Europ Assistance Italia, Santander e Unicredit. L'integrativo Cassa di Risparmio di Parma e Vicenza nei servizi welfare prevede un versamento aggiuntivo sulla posizione individuale del dipendente al fondo pensione cui sia iscritto e al quale anche l'azienda contribuisca sulla base degli accordi vigenti;
- (II) gli integrativi in cui la prestazione si sostanzia nel versamento di una quota o del totale del credito welfare a disposizione a titolo di contribuzione aggiuntiva al fondo pensione complementare. L'azienda, per conto dell'interessato, verserà i contributi direttamente al fondo pensionistico integrativo. I versamenti verranno svolti con i tempi e le modalità previste dal fondo. Le percentuali di aumento oscillano dallo 0,10% e lo 0,30%, talvolta con sistemi di crescita della contribuzione a scalletta (ad esempio, Bayer, Findomestic e TenarisDalmine). In alcuni casi, sono previste forme di condizionamento dell'incremento: ad esempio, l'integrativo di Fis Montec-

chio (settore chimico) subordina l'aumento della quota contributiva al raggiungimento di alcuni standard di redditività, mentre TenarisDalmine (settore metalmeccanica) lo prevede solo a condizione che il lavoratore contribuisca almeno con pari aliquota. Sono frequenti clausole di salvaguardia (ad esempio nell'integrativo Spumador) in forza delle quali le aliquote di incremento risultano soggette ad aggiustamenti nel caso in cui anche il CCNL, nel corso di vigenza del contratto aziendale, intervenga nel medesimo senso.

Trattamento di fine rapporto

Sono state rinvenute, all'interno del campione analizzato, alcune aziende che prevedono la possibilità di destinare il trattamento di fine rapporto (TFR) maturato alla previdenza complementare. L'integrativo Apofruit prevede, per esempio, che il TFR calcolato per gli operai a tempo determinato ed erogato alla cessazione del rapporto di lavoro dovrà essere contabilizzato su tutte le ore retribuite ivi comprese quindi anche quelle di lavoro straordinario e permessi sindacali. Nell'integrativo Aon l'azienda si dichiara disponibile a esaminare eventuali richieste di anticipo del TFR fino al 70% dell'importo maturato, finalizzate alla stipula di una polizza vita di previdenza integrativa, purché compatibile con le normative fiscali e previdenziali vigenti. Nell'integrativo Lardini l'azienda si impegna, in caso di richiesta del lavoratore, a trasferire il fondo di TFR maturato dal dipendente al fondo di previdenza contrattuale. Nell'integrativo Dao le richieste di anticipazione possono essere erogate solo a fronte di miglior favore per il dipendente.

4. Genitorialità e cura dei carichi familiari

Le misure a sostegno della genitorialità e della cura dei carichi familiari sono oggetto di interesse a ogni livello negoziale, sebbene in azienda si riveli un maggiore grado di dettaglio regolativo. Al riguardo, dal campione analizzato, è possibile distinguere tre macro-aree di intervento: dalle misure a diretto sostegno della maternità e paternità, a quelle di sostegno della

prima infanzia e della cura dei figli, fino a quelle volte a favorire la conciliazione lavoro-famiglia per l'accudimento di familiari. In termini aziendali si possono poi distinguere misure di flessibilità organizzativa, misure di incentivazione diretta di tipo monetario, nonché iniziative e propositi per ulteriori previsioni future. Ancora limitati sono gli interventi della contrattazione collettiva che inquadrano il welfare aziendale, anche attraverso strumenti solidaristici quali la cessione ferie e permessi solidali, dentro alcune tendenze di evoluzione dei costumi e dei rapporti sociali: coppie di fatto, figli adottivi o in affido, vittime di *stalking* o maltrattamenti familiari, tossicodipendenti, portatori di handicap o malati cronici.

4.1. Misure a sostegno della maternità e paternità

Congedo parentale

Nell'ambito delle misure a sostegno della maternità e paternità, diversi contratti del campione analizzato disciplinano particolari modalità di fruizione del c.d. congedo parentale. Si vedano, ad esempio, gli integrativi Busitalia, Comifar, Ducati, Eataly, Findomestic, ma anche il CCNL Alimentare, il CCNL Terziario e il CCNL Trasporto pubblico locale.

L'ultimo rinnovo del CCNL Terziario, in particolare, estende l'utilizzo del congedo parentale fino agli otto anni di età del bambino (mentre prima era fino ai tre anni) e permette di fruire degli stessi anche nel caso in cui il bambino sia ricoverato a tempo pieno presso istituti specializzati, laddove la presenza dei genitori sia richiesta dai sanitari. Sono oramai diffusi i modelli che prevedono la possibilità di usufruirne su base oraria. In questa direzione si vedano il CCNL Metalmeccanici e Trasporto pubblico locale e gli integrativi Dettaglianti Associati Organizzati società cooperativa, Busitalia, Comifar, Ducati, Eataly, Luxottica, Fenice. In particolare, il CCNL Trasporto pubblico locale prevede diverse modalità di fruizione del congedo a seconda del tipo di funzione svolta dal personale richiedente.

Un numero ancora ristretto di intese contrattuali riserva i congedi alle “coppie di fatto”, anche dello stesso sesso, previa presentazione di idonea certificazione attestante lo stato di convivenza, quale ad esempio quello di residenza storica. Così l’intesa Skf e anche gli accordi conclusi in Ikea, Cardif, Eataly e ZeroUno.

In materia di permessi, infine, l’integrativo A2A riconosce un giorno di permesso retribuito ai genitori per la nascita del figlio prevedendo anche un ulteriore permesso, denominato “permesso nonni”, che consiste anch’esso nel riconoscimento di un giorno di permesso retribuito in occasione della nascita del nipote, sottolineando l’importanza ricoperta da queste figure all’interno del contesto familiare. La stessa azienda riconosce anche un ulteriore mese di congedo parentale obbligatorio da fruire al termine del periodo previsto per legge. Per tale ulteriore periodo, al dipendente verrà riconosciuta un’indennità mensile pari al 100% della retribuzione percepita.

In merito alla aspettativa non retribuita post congedo parentale, tre contratti integrativi ricoprono un periodo che arriva fino ai 12 mesi. Si tratta degli accordi Eataly, Zara e Ikea. Nel caso della multinazionale svedese, l’aspettativa è estesa anche ai lavoratori padri, a prescindere dalle condizioni della madre. Essa, inoltre, è frazionabile in non più di due periodi ed è fruibile entro il compimento dei 2 anni di età del bambino, salvo i casi di adozione per i quali non si applica tale limite di età. Nell’accordo Zara, il cui contratto la prevede fino agli otto anni di vita del bambino ed è resa fruibile esclusivamente in due tranche da sei mesi non altrimenti frazionabili, tale tipologia di aspettativa è riconosciuta, inoltre, tra le ipotesi ammissibili di anticipazione del TFR. L’integrativo Banco BPM riconosce invece al dipendente fino a tre mesi di ulteriore congedo da fruire continuativamente dopo aver completato il periodo di astensione facoltativa mentre nel caso dell’integrativo Robintur, tale periodo si estende fino a 6 mesi.

Congedi di paternità

In merito alla disciplina dei permessi genitoriali retribuiti per neo papà, gli accordi presi in considerazione concedono un periodo che varia, in occasione della nascita del figlio, da uno (così: Barilla e Ducati, Fenice), due (così: Elantas, Ferrero, Ikea, Man Truck, Exide), tre (così: Aon, Cardif, Findomestic, Leroy Merlin, Motori Minarelli, Gucci) a cinque (così: Luxottica) e fino a 14 giorni di permessi o congedi retribuiti aggiuntivi rispetto alla normativa nazionale, da fruire entro periodi predeterminati. Nell'integrativo San Pellegrino, per esempio, le parti firmatarie hanno istituito un "congedo di paternità" di due settimane, durante il quale al lavoratore padre richiedente verrà integrato il trattamento previsto dalla legge sino al 100% della retribuzione.

Anche nella contrattazione territoriale sono diffusi permessi connessi alla nascita dei figli. Così, ad esempio, i contratti provinciali agricoli delle province di Ferrara, Caserta, Catanzaro, Matera, Bergamo, Agrigento, Pavia (permessi da calcolarsi «in funzione dell'organizzazione aziendale») e Venezia (che lega il permesso al numero delle giornate lavorate).

Anticipo del TFR e tutela economica della lavoratrice madre

Una altra soluzione individuata dalla contrattazione per sostenere la genitorialità, consiste nell'erogazione di cifre economiche, in relazioni a due differenti istituti:

- (I) accordi che disciplinano il c.d. anticipo del TFR, che è riconosciuto in riferimento alle spese direttamente collegate alla causale "maternità". Così, ad esempio, il CCNL Alimentare, il quale si riferisce alle spese da sostenere durante i periodi di fruizione dell'astensione facoltativa e dei permessi per malattia del bambino, e l'integrativo Aon che riconosce l'anticipo del TFR per le spese sostenute genericamente per la causale "maternità", ma sempre nell'ambito del 70% del TFR maturato e disponibile;
- (II) accordi che garantiscono una tutela economica integrativa per la lavoratrice madre nei periodi di assenza obbligato-

ria (vedi, ancora, il CCNL Alimentare, il quale prevede che, a far data dal 1° gennaio 1992, la lavoratrice riceva un trattamento di assistenza, a integrazione di quello di legge, fino a raggiungere il 100% della retribuzione mensile di fatto netta per i primi cinque mesi di assenza obbligatoria. Tale trattamento è considerato utile ai fini del computo della 13^a e 14^a mensilità), nei periodi di astensione anticipata per complicazioni intervenute durante la gravidanza (così l'accordo Findomestic, dove si dispone che, qualora vi sia astensione anticipata per complicazioni intervenute durante la gravidanza, l'azienda provveda a integrare al 100% della retribuzione goduta in servizio, quanto corrisposto dagli enti previdenziali, oltre il limite massimo dei 5 mesi per il periodo complessivo di astensione anticipata ed obbligatoria) e, infine, nel caso di genitore assente dal lavoro per la fruizione del periodo di astensione facoltativa (l'intesa Lottomatica riconosce una integrazione economica rispetto a quanto erogato dall'Inps, fino al raggiungimento del 100% della retribuzione, per un periodo di tempo che non deve essere inferiore a 3 mesi continuativi, mentre l'intesa Nord Motoriduttori riconosce a ciascun lavoratrice/lavoratore che usufruisca della astensione facoltativa retribuita, una integrazione pari al 10% della retribuzione elevandola dal 30% stabilito dalla legge al 40% per i sei mesi legalmente disciplinati).

Adozioni e affidamenti

Alcuni contratti citano espressamente la fattispecie dell'accoglimento in famiglia di un figlio in adozione ovvero in affidato preadottivo secondo diverse modalità. In alcuni casi, come Ferrero, Leroy Merlin, Luxottica, ci si riferisce al congedo di paternità.

Avendo riguardo invece alla concessione di aspettativa non retribuita, si possono distinguere due ipotesi che la disciplinano con finalità molto diverse: nell'accordo Lardini, per esempio, si chiarisce che durante il periodo di assenza a tale titolo non matura il premio di risultato aziendale. Nell'integrativo Banco

BPM la finalità è invece quella di agevolare le adozioni internazionali attraverso la concessione di un periodo pari a due mesi da utilizzare per l'espletamento delle pratiche di adozione.

Il CCNL Terziario, infine, legittima il lavoratore a richiedere un periodo di aspettativa non retribuita di 30 giorni, frazionabile in due parti, durante il periodo di permanenza all'estero richiesto per l'incontro con il minore e per gli adempimenti relativi alla procedura adottiva prima dell'ingresso del minore in Italia; periodo che all'interno dell'integrativo Gucci viene esteso fino a 60 giorni.

Reinserimento graduale dei dipendenti nel posto di lavoro

Al fine di favorire il reinserimento in azienda delle lavoratrici madri e dei lavoratori padri che rientrano sul posto di lavoro dopo la fruizione dei periodi di congedi parentali previsti dalla legge, nonché dei lavoratori assenti per lungo periodo di cura, aspettativa o infortunio, diverse realtà prevedono l'attivazione di specifici percorsi di ri-accompagnamento e ri-orientamento professionale sul luogo di lavoro. Così, ad esempio, il CCNL Alimentare, mentre a livello aziendale si veda, a titolo esemplificativo, l'integrativo Bayer, che prevede un percorso personalizzato sulla base delle esigenze del singolo dipendente e dell'unità organizzativa in cui lo stesso è inserito. L'intesa Ferrarelle, invece, si occupa solo di fruizione di congedi parentali prevedendo adeguate iniziative formative e/o di affiancamento. Si vedano inoltre anche le intese Findomestic e Peroni, Ferrero, Lardini. Particolare poi la previsione dell'integrativo Ikea, il quale specifica che il dipendente sarà ricollocato nella posizione che ricopriva prima del congedo/aspettativa e comunque in mansioni equivalenti. Quindi laddove intervengano cambiamenti tecnologici e/o organizzati, verrà attivato un percorso formativo di tre mesi per l'adeguato inserimento. Anche all'interno dell'integrativo Mellin viene prevista la possibilità di attuare percorsi di formazione per il reinserimento di lavoratori a seguito di periodi di maternità o di congedo nell'ipotesi di significativi cambiamenti nell'ambito

della prestazione lavorativa rispetto a quanto svolto prima dell'assenza.

4.2. Misure per il sostegno della prima infanzia e della cura dei figli

Permessi, congedi e aspettative

Nell'area delle misure per il sostegno della prima infanzia e della cura dei figli, viene riservata molta attenzione e tutela ai casi di malattia del figlio mediante l'introduzione di diverse misure:

- (I) numerosi contratti del campione analizzato prevedono permessi e/o congedi retribuiti o non retribuiti da utilizzare in queste occasioni. Così il CCNL Alimentare e CCNL Trasporto pubblico locale, nonché gli integrativi Barilla, Ducati, Ferrarelle, Findomestic, Fis Montecchio, Fis Termoli, Ikea, Lamborghini, Leroy Merlin, Motori Minarelli, Mellin, Rovagnati, Eni, Telespazio, e-Geos, Lottomatica, Gucci;
- (II) altri accordi prevedono l'introduzione di permessi retribuiti o non retribuiti per necessità in senso lato di "cura" dei figli affetti da gravi patologie. Così ancora, il CCNL Alimentare, nonché gli integrativi Barilla, Comifar, Ducati, Ferrarelle, Ferrero, Luxottica, Mondelez;
- (III) altri ancora introducono periodi di aspettativa non retribuita. Così il CCNL Terziario e gli integrativi Lardini e Huntsman. Significativo è il contratto Rovagnati che durante i primi tre anni di vita del bambino concede ai genitori il diritto di astenersi dal lavoro per i periodi corrispondenti alla malattia del figlio, senza nessun limite di giornate lavorative mentre, nella fascia di età che va dai 3 ai 9 anni, tali permessi vengono concessi per un totale di 12 giornate, di cui una sola giornata viene retribuita

Alcuni contratti disciplinano la possibilità di fruire di tali permessi anche su base oraria. L'accordo Rovagnati prevede, per esempio, la possibilità di fruire dei permessi anche in mo-

do frazionato in gruppi di 4 ore giornaliere. Altri contratti (come Telespazio, e-Geos, Fenice) stabiliscono che la fruizione di tali permessi non potrà superare le 4 ore giornaliere, comprensive dei tempi di spostamento da e per la sede di lavoro.

In materia di permessi retribuiti o non retribuiti per necessità di cura dei figli, le causali elencate negli accordi analizzati fanno riferimento, principalmente alla semplice malattia del figlio (così gli integrativi Mellin, Rovagnati, Telespazio, e-Geos, Gucci) ovvero a patologie di particolari gravità (così il CCNL Alimentare e gli integrativi Barilla, Ferrarelle, D.A.O. s.c.) o anche a patologie di natura comportamentale (così l'integrativo Comifar). Altri integrativi, diversamente, riconoscono permessi per consentire al lavoratore-genitore di accompagnare il figlio a visite mediche specialistiche (così gli integrativi Ducati, Ferrero, Luxottica, Mondelez, Telespazio, e-Geos, Lottomatica, Gucci) ovvero permessi retribuiti per il primo compleanno del figlio (così l'integrativo Aon).

Inserimento dei figli all'asilo nido e/o alla scuola materna

In materia di inserimento all'asilo dei figli di dipendenti si riscontrano le seguenti tipologie di misure:

- (I) integrativi che prevedono l'erogazione di contributi monetari per finanziare il pagamento della retta (così gli integrativi Busitalia, Ducati, Findomestic, Gtech, Lindt, Telespazio e-Geos) estendendo, in alcuni casi (ad esempio l'integrativo Lottomatica), questo contributo anche al finanziamento della scuola materna. Altri accordi inseriscono il servizio tra quelli fruibili in sostituzione della quota cash del premio di risultato (così gli integrativi Cardif, Findomestic, FCA, TenarisDalmine, Danone), anche se non mancano aziende che, in sede contrattuale, si sono impegnate a stipulare successivamente delle convenzioni con istituti pubblici o privati (così gli integrativi AugustaWestland, Peroni, Tenaris);
- (II) accordi che concedono permessi retribuiti o non retribuiti per agevolare il primo inserimento dei figli (così gli in-

tegrativi Cardif, Comifar, Eataly, Gtech e Luxottica, Mellin). Fra questi, solo Eataly e Gtech ne consentono espressamente la fruizione anche in modo frazionato mentre Mellin prevede la possibilità di usufruire di una speciale flessibilità in entrata e in uscita per il tempo necessario richiesto dall'Istituto e comunque non oltre i 15 giorni. L'integrativo A2A prevede uno speciale permesso per i nonni dalla durata massima di 4 ore, per accompagnare il nipote durante il primo giorno di scuola elementare.

Part-time post maternità e altre misure

A diretto sostegno della maternità e della paternità si deve ricordare anche la previsione dell'utilizzo del contratto di lavoro part-time al rientro dal periodo di astensione obbligatoria ovvero di congedo parentale. Si vedano, tra i tanti, il CCNL Alimentare, il CCNL Terziario, i diversi integrativi dell'industria alimentare come Ferrero e Mellin, nonché i contratti agricoli della provincia di Milano e Monza-Brianza.

Da segnalare, in proposito, gli integrativi Mellin e Danone nel quale l'azienda si rende disponibile ad accogliere, entro il limite del 10% dei dipendenti di ogni area/comparto/ufficio, le richieste di trasformazioni temporanee del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale da parte dei genitori fino al compimento del 6° anno di età del figlio. Significativo è anche l'accordo Fastweb che, oltre a prevedere la possibilità di conversione da tempo pieno a parziale, istituisce un apposito "turno genitori" rivolto alternativamente al padre o alla madre fino al compimento del 5° anno del bambino. I genitori lavoratori saranno quindi adibiti a turni compresi nella fascia oraria dalle ore 9 alle ore 20 dal lunedì al venerdì, feriali e festivi. Lo stesso accordo riconosce anche dei permessi c.d. a recupero sempre per i genitori con figli di età fino agli 8 anni con un meccanismo di funzionamento assimilabile a quello della tradizionale "banca ore".

Riposi post-partum o ex allattamento

Ulteriore fattispecie di supporto alla prima infanzia e alla cura dei figli concerne la disciplina integrativa dei c.d. riposi giornalieri (ex allattamento) secondo diverse modalità:

- (I) in un caso, ad esempio, si fa riferimento alla possibilità, da parte dell'azienda, di modificare temporaneamente – in caso di oggettiva difficoltà – le mansioni del dipendente (anche *in pejus*, ma con conservazione della retribuzione) per la sola durata del riposo giornaliero (così l'integrativo Busitalia);
- (II) in altri casi, gli accordi si preoccupano di disciplinare l'impatto di questi riposi "*post-partum*" sulla organizzazione del lavoro, prevedendo l'applicazione di un orario flessibile (così l'integrativo Cardif);
- (III) altri accordi inseriscono l'impegno della azienda di agevolare la richiesta della lavoratrice di modificare il proprio orario lavorativo, considerando eccezionale l'ipotesi di un eventuale mancato accoglimento di richieste di tal genere (così l'integrativo Findomestic).

Anticipo del TFR e altre erogazioni monetarie a favore dei dipendenti

Nell'ambito del sostegno alla prima infanzia e alla cura dei figli, rientrano anche quelle misure che formalizzano il sostegno aziendale al dipendente attraverso l'erogazione di un contributo monetario per finalità che spaziano dal pagamento della baby-sitter al sostegno per i figli (o persona equiparata a carico) che risultino portatori di handicap. Rientra in questa area anche il riconoscimento dell'anticipo del TFR per causali collegate al sostegno della prima infanzia e alla cura dei figli (così il CCNL Alimentare e gli integrativi Aon, Busitalia, Ikea).

Colonie climatiche e campi estivi

Le iniziative individuate dalla contrattazione aziendale non si esauriscono qui:

- (I) diversi integrativi aziendali concedono la possibilità ai figli dei dipendenti di usufruire di colonie climatiche e di convenzioni con campi estivi (così gli integrativi Findomestic, Lamborghini e anche Ferrero che prevede soggiorni estivi nel periodo giugno-agosto in idonee località e strutture individuate dalla azienda per i figli di età compresa fra i sei e i dodici anni);
- (II) altri integrativi introducono la possibilità di convertire il premio di risultato in servizi welfare inerenti il rimborso delle spese di frequenza di colonie climatiche, marittime o montane (così gli integrativi Findomestic, Cassa di Risparmio di Parma e Piacenza, TenarisDalmine, Danone) o convenzioni con campi estivi (così l'integrativo Lamborghini).

Ambulatorio medico pediatrico

Infine, si segnala la possibilità che offre l'integrativo della Ferrero per i figli in età pediatrica, a favore dei quali l'azienda organizza un servizio gratuito di ambulatorio medico pediatrico, possibile grazie ad apposite convenzioni con professionisti operanti sul territorio: l'accordo prevede la disponibilità ambulatoriale due volte al mese, previa prenotazione.

4.3. Altre misure per la conciliazione lavoro-famiglia e per l'accudimento dei familiari con disabilità e/o non autosufficienti

Dal punto di vista degli strumenti volti a favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro (c.d. *work-life balance*), nonché ad agevolare l'accudimento dei familiari con disabilità e/o non autosufficienti, si distinguono diverse fattispecie tra quelle individuate dalla contrattazione collettiva nazionale e di secondo livello.

Permessi, congedi e aspettative

Innanzitutto, una ampia parte di contratti compresi nel campione analizzato prevede, quale forma di conciliazione la concessione di:

- (I) permessi e/o congedi (così, ad esempio, gli integrativi Aon, Busitalia, Ducati, Cardif, Comifar, Ducati, Eataly, Findomestic, Fis Montecchio, Fis Termoli, Ikea, Lardini, Luxottica, Mondelez, Motori Minarelli, Peroni);
- (II) aspettative – retribuite o non retribuite – con diverse finalità: (a) per lutti familiari (così gli integrativi Fincalabra, Hydrocontrol, Aon, Cardif, Comifar, Ducati, Eataly, Findomestic, Mondelez, e anche i contratti agricoli della provincia di Ferrara, Salerno, Napoli e Caserta); (b) per matrimonio (così il CCNL Alimentare e gli integrativi Eataly, Ikea, Lardini, Fastweb. Fra questi, solo gli integrativi Eataly e Ikea estendono espressamente il congedo matrimoniale alle coppie dello stesso sesso. L'accordo Lardini prevede espressamente che durante l'assenza per congedo matrimoniale non matura il premio di risultato); (c) per lavoratori che necessitino di assistere figli piccoli (così il CCNL Alimentare, nella sezione dedicata agli addetti all'industria olearia e margariniera, il CCNL del Terziario e gli integrativi Eataly, Luxottica, Peroni); (d) per finalità inerenti l'assistenza e l'accompagnamento di familiari a visite mediche specialistiche o comunque in stato di malattia (così, ad esempio, Unipol, San Pellegrino, Findomestic, Fis Montecchio, Fis Termoli, Motori Minarelli, Nord Motoriduttori. Vedi anche i contratti agricoli delle province di Messina e Catanzaro, che regolano anche l'ipotesi in cui il lavoratore sia donatore di sangue o di midollo osseo).

Relativamente all'accudimento dei familiari con disabilità e/o non autosufficienti si riscontrano permessi:

- (I) per lavoratori che abbiano a carico familiari portatori di handicap (così il CCNL Alimentare, il CCNL Terziario, il CCNL Trasporto pubblico locale);

- (II) per dipendenti che abbiano familiari a carico in condizioni di tossicodipendenza (così il CCNL Alimentare e il CCNL Cemento). In alcuni accordi, inoltre, vi è una integrazione dei tre giorni di permesso per grave infermità o decesso previsti dalla normativa vigente o un allargamento dei destinatari di tali permessi (così gli integrativi Telespazio e-Geos, D.A.O. s.c.). In materia di congedi, si distinguono gli integrativi Gucci e Robintur. Il primo prevede un ulteriore periodo pari a 60 giorni di aspettativa non retribuita per le dipendenti inserite in percorsi di protezione relativi alla violenza di genere; il secondo riconosce alle donne vittime di violenze familiari o *stalking*, un periodo di congedo non retribuito fino a un massimo di un anno.

Ferie e permessi solidali

Del tutto peculiare è la previsione, da parte di alcuni contratti nazionali e aziendali, della possibilità di cedere volontariamente e a titolo gratuito ferie (così il CCNL Energia e Petrolio e Industria chimica e gli integrativi Vodafone Automotive, Huntsman, Intesa Sanpaolo, Enav) e/o permessi (così il CCNL Energia e Petrolio e Industria chimica e integrativi Busitalia, Comifar, Fis Montecchio, Lardini, Luxottica, Eni, Huntsman) in favore di colleghi che si trovino in condizioni di necessità o che devono assistere minori con particolari condizioni di salute (così l'integrativo Vodafone Automotive nel quale vengono anche elencate le patologie che danno diritto alle ferie solidali).

In questi accordi si possono distinguere due diverse clausole:

- (I) alcuni accordi specificano che l'azienda, per ogni ora donata, intervenga in ugual misura nella suddetta catena solidale (è il caso dell'integrativo Lardini);
- (II) altri accordi prevedono che la società raddoppi il numero delle ore donate (è il caso dell'integrativo Luxottica, che a tal proposito ha costituito una vera e propria Banca delle ore che ha preso il nome di "Banca Ore Etica").

Nell'insieme, è evidente come si tratti di misure volte a sostenere e rafforzare lo spirito solidale all'interno della azienda, oltre che a costituire un innegabile strumento a sostegno della conciliazione per quei lavoratori in situazioni personali di difficoltà.

Flessibilità organizzativa

Una altra serie di misure riguarda invece interventi volti a inserire strumenti di flessibilità nella organizzazione del lavoro, al punto che, nel caso di specie, potrebbe parlarsi di flessibilità organizzativa per finalità di conciliazione.

Part-time per carichi familiari e per assistenza ai familiari anziani o che si trovino nelle condizioni ex l. n. 104/1992

Con riferimento al tema della concessione del part-time per carichi di famiglia o per assistenza dei famigliari, si riscontrano due tipologie di clausole:

- (I) accordi che prevedono la concessione immediata del part-time (così, ad esempio, il CCNL Alimentare, il CCNL Chimici, il CCNL Terziario e gli integrativi di Sara Assicurazioni, AgustaWestland, Aon, Cardif, Comifar, Ferrarelle, Findomestic, Fis Montecchio, Fis Termoli, Leroy Merlin, Luxottica, Intesa Sanpaolo);
- (II) altri accordi che stabiliscono dei criteri di priorità (così, ad esempio, il CCNL Alimentare e gli integrativi di Ferrarelle, Findomestic, Fis Montecchio, Fis Termoli, Luxottica).

Con riferimento alle finalità è possibile distinguere:

- (I) il soddisfacimento – in senso generico – della necessità di accudimento dei figli piccoli (così il CCNL Alimentare e il CCNL Terziario, nonché gli integrativi di Aon, Cardif, Comifar, Ferrarelle, Findomestic, Fis Montecchio, Fis Termoli, Leroy Merlin, Luxottica);

- (II) il reinserimento graduale al rientro da periodi di astensione obbligatoria o di congedo parentale (ancora, il CCNL Alimentare);
- (III) altri motivi di carattere familiare e personale, da valutarsi caso per caso (in questa prospettiva l'accordo Cardif). Leggermente diverse, invece, sono le ipotesi di riconoscimento della tipologia contrattuale del part-time per finalità che afferiscono in generale alla assistenza (così, ad esempio, il CCNL Chimici e il CCNL Trasporto pubblico locale, e gli integrativi AgustaWestland, Aon, Cardif, Ferrero, Findomestic, Fis Montecchio, Fis Termoli, Leroy Merlin, Luxottica, Danone, Robintur), a favore di familiari anziani (così gli integrativi Leroy Merlin e Luxottica) ovvero di conviventi gravemente ammalati o portatori di handicap (così gli integrativi Aon, Cardif, Ferrero, Findomestic, Fis Montecchio, Fis Termoli, Luxottica).

Misure di ingresso e/o entrata anticipata e gestione degli orari di lavoro

Nell'ambito del campione considerato, è possibile individuare diversi accordi che acconsentono a delle particolari forme di flessibilità dell'orario di lavoro, reso più elastico a seconda delle esigenze individuali del singolo lavoratore (così il CCNL Alimentare e gli integrativi di AgustaWestland, Comifar, Ferrero, Fis Montecchio, Ikea, Lucchini, Man Truck). Ciò secondo tre diverse tipologie di interventi:

- (I) flessibilità dell'orario di entrata: in questo senso l'accordo AgustaWestland (il quale prevede che, nei confronti dei lavoratori part-time, possa essere applicata la flessibilità dell'orario di entrata nel limite massimo di 15 minuti con le modalità in atto per i lavoratori full time) e l'accordo Comifar (il quale, invece, riconosce un orario di ingresso elastico in entrata fino ad un massimo di 30 minuti per il solo personale di sede);
- (II) flessibilità di uscita: così l'accordo Lucchini, dove è prevista la possibilità, in via sperimentale e salvo esigenze tecniche-produttive, per gli addetti al lavoro non a turni con figli fino al compimento del terzo anno di vita, di

poter fruire di un orario flessibile in uscita, nei limiti di una ora giornaliera, da recuperarsi nella giornata di sabato mattina (con preavviso di almeno 24 ore rispetto all'inizio del proprio turno);

- (III) forme di riduzione dell'orario: così Ferrero, accordo nel quale le parti accettano la possibilità di avere prestazioni con orario ridotto a fronte di specifiche esigenze, limitate nel tempo. E così anche l'accordo della Fis Montecchio, in cui si conferma la possibilità per i lavoratori di far richiesta, a fronte di esigenze personali di qualsiasi tipo, di svolgere un orario di lavoro ridotto usufruendo di permessi non retribuiti. In regime di flessibilità oraria, è prevista inoltre una pausa pranzo di un'ora per i lavoratori a tempo pieno, riducibile per periodi continuativi non inferiori al mese in presenza di motivate esigenze di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

In via del tutto originale, il contratto collettivo nazionale della industria Alimentare prevede che in caso di grave infermità del coniuge, anche legalmente separato, o di un parente entro il secondo grado, anche non convivente, o di un soggetto componente la famiglia anagrafica della lavoratrice o del lavoratore, la lavoratrice o il lavoratore medesimi possano concordare con il datore di lavoro, in alternativa all'utilizzo dei giorni di permesso, "diverse modalità di espletamento dell'attività lavorativa", anche per periodi superiori a tre giorni. Nell'accordo, stipulato in forma scritta sulla base della proposta della lavoratrice o del lavoratore, sono indicati i giorni di permesso che sono sostituiti dalle diverse modalità di espletamento dell'attività lavorativa; dette modalità devono comportare una riduzione dell'orario di lavoro complessivamente non inferiore ai giorni di permesso che vengono sostituiti.

L'integrativo Intesa Sanpaolo prevede invece la possibilità di concedere l'allungamento dell'intervallo meridiano a favore del personale affetto da "gravi patologie" ovvero del personale "over 60", soprattutto nel caso in cui ci sia l'esigenza di effettuare specifiche terapie.

Anticipo del TFR e altre erogazioni monetarie a favore dei dipendenti

In tale ambito rientrano tutte quelle forme di sostegno di natura meramente monetaria che alcune aziende riconoscono a favore dei propri dipendenti, per finalità che risultino inerenti al sostegno di politiche di conciliazione e assistenza.

Nel campione considerato è possibile individuare due principali filoni che prevedono:

- (I) l'introduzione di forme di prestito individuale a favore del singolo dipendente che ne faccia richiesta per documentati motivi, che spaziano dalle spese funerarie sostenute per familiari defunti (entro il primo grado di parentela) ad altri motivi di carattere personale e familiare (è il caso dell'integrativo Cardif, che pone un tetto massimo di euro 25.000 e comunque non superiore alla somma complessiva del TFR netto maturato e dell'accantonamento netto al Fondo Pensione disponibili il mese precedente la richiesta), fino ad arrivare al caso di spese sostenute per l'acquisto o ristrutturazione della prima casa di abitazione del dipendente o dei suoi figli (così gli integrativi Fis Montecchio e Fis Termoli, che pongono un tetto massimo di euro 25.000 da restituire in un periodo fino a 120 mesi o comunque non superiore alla prevedibile durata residua del rapporto di lavoro);
- (II) la disciplina dell'anticipo del TFR (così, ad esempio, gli integrativi Aon, Basf, Busitalia, Cardif, Elantas, Findomestic, Lucchini, Man Truck, Mondelez, Motori Minarelli), che – oltre ad essere consentito in misura maggiore rispetto a quanto previsto dalla legge (è il caso degli accordi Busitalia, Elantas, Findomestic, che acconsentono ad un anticipo, rispettivamente, dell'80%, nei primi due casi, e del 100%, quindi più del 70% previsto dalla legge) – è correlato a diverse causali, fra le quali le più comuni sono le spese funerarie (ad esempio, gli integrativi Aon, Busitalia, Motori Minarelli), le spese mediche (anche per i familiari) e di assistenza, le spese per l'acquisto o la ristrutturazione della prima casa di abitazione per sé o per i figli (ad esempio, gli integrativi Aon, Basf, Findomestic,

Man Truck, Mondelez). Del tutto peculiare è una delle causali previste dall'integrativo aziendale Findomestic, nel quale si è previsto il possibile anticipo del 100% del TFR maturato come misura di sostegno al reddito familiare per gravi motivi, fra i quali la perdita del lavoro. In quanto deroga favorevole rispetto a quanto previsto dalla legge, si sottolinea, infine, che in taluni casi l'anticipo del TFR è riconosciuto prima che siano trascorsi i sette anni di anzianità aziendale richiesti a livello normativo (ad esempio, gli integrativi Basf, che richiede cinque anni di anzianità, Elantas, che ne richiede sei, e Motori Minarelli, che ne richiede cinque). Diversi integrativi, allineandosi alle novità introdotte dalla legge 2016, prevedono la possibilità di convertire il premio di risultato con somme e prestazioni per la fruizione di servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti del dipendente (così gli integrativi FCA, TenarisDalmine).

Commissioni, gruppi di lavoro ed impegni generici

Dalla analisi dei contenuti contrattuali emerge che alcuni accordi istituiscono all'interno delle rispettive aziende delle Commissioni o dei veri e propri gruppi di lavoro, la cui *mission* è proprio quella di rafforzare gli strumenti e le sperimentazioni atte a sostenere in senso ampio la conciliazione tra vita lavorativa e familiare. È il caso, ad esempio, degli integrativi Ferrero, Leroy Merlin, Intesa Sanpaolo. Da segnalare sono anche gli integrativi Eni, Huntsman, Vodafone Automotive che, con riferimento alla costituzione della "banca delle ore solidali", hanno previsto la nascita di un "Comitato Paritetico" che avrà il compito di valutare la certificazione presentata dal lavoratore al fine di devolvere il numero di giorni o di ore solidali e di valutare le assegnazioni delle stesse.

5. Assistenza sanitaria integrativa e tutela della salute

Si riscontra un interesse crescente delle parti sociali rispetto alla salute dei lavoratori – ben oltre l'ambito specifico e specialistico della normativa di tutela della salute e sicurezza negli

ambienti di lavoro – e alle forme di assistenza sanitaria integrativa. In termini di analisi generale si può evidenziare come siano sempre di più le aziende che optano per l'integrazione della contribuzione per i fondi sanitari integrativi di settore o che istituiscono delle polizze assicurative sanitarie per i propri dipendenti. Si riscontra una tendenza alla iscrizione automatica ai fondi sanitari integrativi aziendali dei lavoratori non iscritti ai fondi integrativi di settore. Al fine di agevolare i tempi di conciliazione vita-lavoro e quindi per permettere ai dipendenti di assentarsi per motivi inerenti alla salute, sia a livello nazionale che aziendale, sono diffusamente previsti permessi retribuiti, in particolare per visite mediche. Il part-time e i permessi rappresentano le forme contrattuali maggiormente utilizzate con finalità di conciliazione per la gestione dei lavoratori affetti da malattie croniche. Si inizia a valutare la possibilità di considerare lo *smart working* come soluzione per le esigenze di risorse affette da patologie di particolare gravità. Per promuovere la conservazione del posto di lavoro del lavoratore con malattie con effetti a lungo termine, si prevedono misure specifiche relative al periodo di comporta, in particolare, il suo allungamento.

Raramente emerge una particolare attenzione verso i dipendenti mediante la previsione di indennità e di concrete misure di sostegno finanziario, per fronteggiare sia spese mediche che periodi di assenza molto lunghi determinati da ragioni legate alla salute. Diverse intese prevedono misure volte ad integrare le prestazioni che il lavoratore percepisce dall'Inps quando si trova in assenza per malattia, fino al raggiungimento della normale retribuzione.

5.1. Assistenza sanitaria

Fondi sanitari integrativi

La contrattazione collettiva di secondo livello assume principalmente una funzione di integrazione della contribuzione ai Fondi sanitari integrativi di settore previsti dai CCNL (si vedano, tra i tanti, i contratti aziendali AgustaWestland, Saviola,

Bayer, Benetton, San Benedetto, Fis Montecchio, Fis Termoli, Lamborghini e Ferrero). Tuttavia ci sono eccezioni e alcune aziende hanno creato Fondi sanitari integrativi aziendali sostitutivi. È il caso dell'accordo A2A dove si prevede, "ferma restando la possibilità per il singolo lavoratore il cui rapporto di lavoro è disciplinato dal CCNL Gas Acqua di optare per il Fondo di settore", l'impegno della azienda dal 2018 "di garantire ai lavoratori con detto CCNL un contributo pari ad euro 254 per l'iscrizione al sistema di assistenza sanitaria integrativa dei Circoli aziendali CRAEM e CEASS in base all'area territoriale di appartenenza del lavoratore stesso e secondo la specifica regolamentazione propria di ciascun Circolo".

Con riferimento al tema dei fondi sanitari integrativi si riscontrano quattro tipologie di misure:

- (I) accordi che prevedono l'iscrizione automatica ai Fondi Sanitari Integrativi aziendali, a carico del datore di lavoro, di tutti i lavoratori non iscritti ai Fondi sanitari integrativi di settore, riservando la possibilità al lavoratore di rinunciare. Così l'Accordo ENI che prevede "a decorrere dal 1 gennaio 2018, nei confronti di tutti i lavoratori di Eni non iscritti ai Fondi Sanitari contrattuali di Settore, (...) l'iscrizione automatica al Fasie (opzione base) ed al Faschim con onere a carico aziendale, con possibilità da parte del lavoratore di rinunciare". Queste misure si prevedono anche nel CCNL per l'industria metalmeccanica del 26 novembre 2016, che all'art. 16 prevede che le aziende iscrivano a tutti i lavoratori al fondo di assistenza sanitaria integrativa del settore (MètaSalute), fatta salva la facoltà di esercitare rinuncia scritta;
- (II) accordi che prevedono che le aziende passino a farsi carico del pagamento dell'importo della quota di iscrizione corrispondente all'opzione "base" per i lavoratori già iscritti ai Fondi sanitari integrativi di settore che sostengono l'onere annuo di iscrizione già stabilito a loro carico. Così l'accordo ENI con decorrenza dal 1° gennaio 2018;
- (III) accordi che prevedono la partecipazione onerosa del lavoratore e dell'impresa al Fondo che verrà istituito per

attuare tale forma di assistenza. Così l'integrativo Huntsman. L'integrativo Gucci Retail stabilisce che, con riferimento al Piano Sanitario Integrativo dei trattamenti del servizio sanitario pubblico nei casi di malattie e infortunio, il lavoratore dovrà fornire un contributo pari a 60 euro attraverso 12 trattenute mensili dell'importo di 5 euro cadauna. L'accordo A2A prevede che sarà a carico del lavoratore il pagamento della parte della quota associativa che non viene pagata dall'azienda, sino al raggiungimento della quota annua;

- (IV) accordi che introducono un "pacchetto economico di prestazioni sanitarie aggiuntivo". Così ancora l'Accordo ENI secondo cui "l'offerta aggiuntiva per i lavoratori Eni, consisterà nel miglioramento dei livelli dei rimborsi delle prestazioni sanitarie già riconosciute dai fondi contrattuali di appartenenza (a titolo meramente esemplificativo: polispecialistica, occhiali, cure odontoiatriche) e/o dall'introduzione di nuovi rimborsi per prestazioni sanitarie ad oggi non riconosciute (a titolo meramente esemplificativo la fisioterapia)".

Per quanto riguarda i soggetti beneficiari delle misure di assistenza sanitaria integrativa esistono due tipologie di interventi:

- (I) accordi che prevedono il versamento da parte della azienda a una cassa sanitaria assistenziale di una quota o del totale del credito welfare a disposizione del lavoratore (ad esempio l'accordo TenarisDalmine), lasciando al dipendente la possibilità di indicare direttamente sul portale il contributo aggiuntivo da versare per la sottoscrizione di pacchetti integrativi o l'estensione delle coperture al proprio familiare;
- (II) accordi che prevedono l'estensione della copertura assicurativa scaturente dal Piano Sanitario Integrativo anche al convivente dello stesso sesso del dipendente iscritto, purché "more uxorio" (ad esempio l'integrativo Gucci Retail).

Infine, altre aziende s'impegnano a diffondere le forme di assistenza sanitaria integrativa tra i propri dipendenti aprendo

una “finestra di adesione straordinaria” al Piano Sanitario Integrativo al fine di consentirne l’adesione anche a coloro che, pur avendone diritto, non hanno a tempo debito effettuato l’iscrizione.

Polizze assicurative

Diverse intese aziendali (Ducati, San Benedetto, Findomestic, Aon e Gtech) affiancano ai fondi sanitari integrativi anche altri servizi a vantaggio dei propri dipendenti. Con riferimento alle polizze sanitarie si riscontrano misure di diversa natura:

- (I) accordi che prevedono una copertura sanitaria sostitutiva, su base d’adesione volontaria, estesa a tutti i lavoratori. Queste polizze coprono tutto il nucleo familiare del dipendente e il loro costo è ripartito tra l’azienda ed il lavoratore. Così gli integrativi Danone e Mellin. In questi casi, l’azienda finanzia almeno 2/3 del costo totale;
- (II) accordi che attivano polizze sanitarie che dispongono l’incremento delle precedenti prestazioni attraverso l’introduzione di nuove coperture quali, ad esempio, la medicina preventiva e le cure odontoiatriche e riabilitative. Così il contratto aziendale Ducati;
- (III) accordi che istituiscono polizze per il rimborso di spese mediche. Così l’integrativo Findomestic.

Altri contratti offrono coperture assicurative che spaziano dagli infortuni professionali (ad esempio l’accordo Saipem) ai rischi legali (ad esempio l’integrativo Compagnia italiana di navigazione).

Indennità

Le parti firmatarie, sia a livello nazionale che aziendale, si preoccupano di garantire un’indennità a favore del lavoratore in diverse ipotesi:

- (I) nel caso in cui occorra un infortunio (ad esempio il CCNL Alimentare e il contratto aziendale Leroy Merlin);
- (II) in caso di morte;

(III) in caso di invalidità permanente per malattia contratta per causa di servizio (ad esempio l'accordo Saipem).

Sostegno finanziario a favore dei dipendenti

Un approccio certamente solidaristico in tema di tutela della salute da parte delle aziende è facilmente riscontrabile in alcune intese che prevedono di adottare misure di sostegno finanziario volte sia ad aiutare gli stessi dipendenti che si trovino ad affrontare spese non differibili per acquistare servizi sanitari (ad esempio l'intesa Comifar), sia a favore di quei dipendenti che, per problemi di salute, sono costretti a lunghe assenze dal lavoro tali da comportare una riduzione della retribuzione (ad esempio le intese Fis Montecchio e Fis Termoli. In questo ultimo specifico caso, l'azienda garantisce il mantenimento della piena retribuzione al singolo lavoratore in costanza del rapporto di lavoro per un periodo la cui durata massima è determinata tenendo conto dei costi aziendali e comunque entro un massimale pari a 20.000 euro per ciascun caso).

Servizi offerti dalle imprese

Con riferimento ai servizi offerti dalle imprese si riscontrano diverse tendenze:

- (I) aziende che danno particolare rilevanza agli aspetti della prevenzione medica e offrono voucher per prestazioni di check-up medico e per visite specialistiche o esami clinici in favore del proprio dipendente o del proprio nucleo familiare (ad esempio, l'accordo TenarisDalmine);
- (II) aziende che mettono a disposizione dei lavoratori rimborsi delle spese sostenute per l'assistenza agli anziani o non autosufficienti (ad esempio gli accordi FCA, Fenice, TenarisDalmine, Cassa Risparmio di Parma e Piacenza).

Anticipazione del TFR

Nel corso della vita lavorativa molteplici sono le situazioni in cui le persone possono avere necessità di un anticipo del TFR. L'accesso ai servizi sanitari e la tutela della salute sono ambiti

ai quali le parti firmatarie sono particolarmente sensibili. Pertanto, molte delle intese consentono ai lavoratori di accedere anticipatamente al TFR se dovessero sostenere d'improvviso spese nei seguenti casi:

- (I) cure mediche ed odontoiatriche per il dipendente e/o i componenti il proprio nucleo familiare e parenti di primo grado (così l'integrativo D.A.O s.c);
- (II) spese per patologie di particolare gravità e stati di tossicodipendenza (così il CCNL Alimentare);
- (III) spese per assistenza per coniuge/convivente e parenti in linea diretta con il lavoratore (così l'integrativo Aon, nel quale le parti hanno concordato, entro il tetto corrispondente al 70% dell'ammontare del TFR maturato e disponibile, e ferma e immutata ogni altra previsione di legge, la possibilità di erogare anticipazioni in tal senso).

Infine, nel caso Ferrero, al fine di offrire un ulteriore strumento di aiuto concreto ai lavoratori con problemi di salute, è stato definito che i dipendenti con contratto a tempo indeterminato possano accedere a una seconda anticipazione del TFR, trascorsi 4 anni dalla prima anticipazione e unicamente in caso di spese sanitarie per terapie e interventi straordinari. L'accordo prevede che la seconda anticipazione possa essere concessa nella misura massima del 70% dell'ammontare del TFR individuale residuo.

Intenzioni future in ambito di welfare della persona

Con riferimento agli sviluppi futuri dell'assistenza sanitaria integrativa si riscontrano diverse tendenze:

- (I) accordi che prevedono l'impegno delle parti a confrontarsi per elaborare congiuntamente modalità di comunicazione e informazione del fondo integrativo di settore al fine d'incrementare il numero di partecipanti e degli iscritti (così l'integrativo Danone);
- (II) accordi che stabiliscono la disponibilità a intervenire a sostegno del c.d. welfare contrattuale, sia in materia previdenziale che rispetto al fondo sanitario;

- (III) accordi che introducono un compromesso a valutare fattivamente una eventuale integrazione economica all'istituto contrattuale relativo al fondo sanitario integrativo Metasalute (così l'integrativo Carcano Antonio S.p.A);
- (IV) accordi che contengono l'accordo delle parti a tenere un confronto per la verifica delle prestazioni previste dal piano sanitario in seguito a quanto sarà disposto in merito alla sanità integrativa dal relativo CCNL (così l'integrativo Nord Motoriduttori).

Una altra tematica verso la quale si rileva un significativo interesse da parte degli attori del sistema di contrattazione collettiva è quella dei lavoratori diversamente abili nei seguenti ambiti:

- (I) disponibilità delle parti sociali ad affrontare la problematica dell'inserimento dei lavoratori diversamente abili nel mondo del lavoro e a valutare l'opportunità di riproporre le esperienze già attuate attivando le misure più idonee per facilitarlo (così l'integrativo Danone);
- (II) introduzione in via sperimentale di modalità di lavoro flessibile in relazione al personale portatore di handicap ai sensi del art. 3, comma 3, l. n. 104/1992, personale affetto da "gravi patologie", ovvero personale "over 60" con certificate necessità personali e/o di salute che ne facciano richiesta (così l'accordo Intesa SanPaolo);
- (III) nei confronti dei dipendenti che abbiano avuto lunghi periodi di assenza riconducibili a gravi e comprovati motivi di salute (così ancora l'accordo Intesa SanPaolo);
- (IV) iniziative di volontariato con ore messe a disposizione dalla azienda da svolgere a opera degli "over 60" e/o dei "pensionabili" indirizzate in favore del personale affetto da "gravi patologie" o destinatari delle prerogative della l. 104/1992 per sé ovvero ancora per iniziative nell'ambito del c.d. invecchiamento attivo, quali ad esempio lo svolgimento di attività di formazione/sostegno nei confronti di figli di colleghi del Gruppo.

5.2. Gestione del rapporto di lavoro del dipendente affetto da patologie

5.2.1. Flessibilità del rapporto di lavoro

Da full-time a part-time

Nella contrattazione collettiva nazionale e aziendale, la trasformazione del contratto di lavoro da full-time a part-time è volontaria per entrambe le parti ed è reversibile quando il lavoratore fa richiesta.

Con riferimento alla volontarietà si riscontrano tre tipologie di previsioni:

- (I) accordi che prevedono l'impegno da parte del datore di lavoro "a dare priorità" alle richieste di trasformazione del contratto di lavoro a tempo pieno in quello a tempo parziale, provenienti da soggetti con problemi di salute propri o dei familiari. Si vedano, ad esempio, il CCNL Vigilanza, il CCNL Poste, il CCNL Metalmeccanici. Diverso è il caso del CCNL Energia e Petrolio che esclude dal tetto quantitativo per l'utilizzo del part-time le trasformazioni comportate da "gravi e comprovati motivi di salute oppure di assistenza dei familiari malati";
- (II) accordi (come l'accordo Intesa SanPaolo) che integrano i criteri di precedenza indicati dalla contrattazione collettiva nazionale di settore al fine di fornire un ulteriore strumento di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro al personale affetto da "gravi patologie" e/o "over 60". La precedenza si riconosce anche ai dipendenti portatori di handicap grave ai sensi della l. n. 104/1992, ai dipendenti affetti da patologie oncologiche, per i quali residui una ridotta capacità lavorativa, ai dipendenti affetti da malattie gravi ovvero interessati da grandi interventi chirurgici, di cui all'Elenco Grandi Eventi Patologici allegato del Regolamento delle Prestazioni del Fondo Sanitario Integrativo del Gruppo Intesa Sanpaolo e ai dipendenti "over 60";

(III) accordi che riconoscono il valore di agevolazione per il lavoratore rispetto alle proprie esigenze di conciliazione dei tempi di lavoro e di cura e per ciò prevedono il diritto di reversibilità da part-time a full-time a domanda del lavoratore interessato o al termine del contratto part-time se pattuito a tempo determinato. Così l'integrativo Nord Motoriduttori.

Altre intese estendono la possibilità di richiedere la trasformazione da full-time a part-time anche ai *care-givers*. Con riferimento ai *care-givers*, si riscontrano due tipologie di previsioni:

- (I) accordi che riconoscono questa possibilità ai lavoratori assunti a tempo indeterminato che devano assistere parenti e/o affini (di primo grado, in linea retta) bisognosi. In questo caso, le aziende accoglieranno, nel limite del razionale organizzativo, nell'ambito del 10% dell'area/comparto/ufficio, la richiesta di trasformazione temporanea del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale da parte del dipendente. In questo senso gli integrativi Danone e Mellin. In questo caso, la richiesta di passaggio a part-time dovrà essere presentata, di norma, con un preavviso di 30 giorni e dovrà indicare il periodo per il quale viene ridotta la prestazione lavorativa. Eventuali ragioni ostative alla richiesta di trasformazione saranno oggetto di confronto con le RSU;
- (II) altri accordi includono tra i criteri di priorità per riconoscere la trasformazione del rapporto di tempo pieno a part-time l'assistenza a familiari e conviventi inabili o con gravi problemi di salute o di disagio, situazioni di disagio personale. Così l'integrativo Robintur.

Lavoro da remoto

Nel campione di contratti si registra un numero alquanto esiguo di integrativi che disciplinano le forme di lavoro da remoto (telelavoro e *smart working*) con espresso riferimento ai casi di malattie di lunga durata. Con riferimento alla priorità nell'accesso allo *smart working* e al telelavoro, si riscontrano previsioni di due tipi:

- (I) accordi che prevedono che l'accesso allo *smart working* sarà prioritariamente consentito al personale che presenterà domanda per motivi legati a disabilità motorie o gravi problemi di salute debitamente documentati (così, ad esempio, l'accordo Credit Agricole Cariparma);
- (II) accordi che riconoscono una priorità nella richiesta di telelavoro ai dipendenti portatori di handicap grave ai sensi della l. n. 104/1992 (così, ad esempio, l'integrativo Lottomatica).

Si evidenziano infine altre intese (come l'accordo ENI) nelle quali si dice che è in corso di valutazione lo *smart working* come soluzione per le esigenze di risorse affette da patologie di particolare gravità.

Permessi

Una delle misure più frequenti nella contrattazione collettiva aziendale consiste nel riconoscimento di permessi retribuiti ai dipendenti che devono sottoporsi a visite mediche specialistiche (si vedano gli integrativi Lottomatica, Rovagnati, Nord Motoriduttori, Telespazio, e-Geos, Gucci Retail, STAR; l'accordo A2A, Fastweb).

Con riferimento alla tipologia della visita medica specialistica si riscontrano tre tipologie di misure:

- (I) accordi che ampliano l'ambito della fruibilità delle ore di permesso retribuito per visita medica specialista a qualsiasi prestazione medico/diagnostica (ivi inclusa fisioterapia) (ad esempio, l'integrativo Lottomatica e quello Nord Motoriduttori);
- (II) accordi che consentono l'utilizzo del permesso anche per "esami pre-ricovero" o per cure terapeutiche (ad esempio, l'accordo A2A);
- (III) accordi che limitano l'ambito di applicazione di questi permessi, escludendo certi tipi di visite, come quelle odontoiatriche e specificano che il permesso retribuito si limita ai casi in cui non sia possibile effettuarle fuori

dall'orario lavorativo (ad esempio l'integrativo Gucci Retail).

Per quanto riguarda la durata dei permessi retribuiti per visite mediche specialistiche si riscontrano tre tipologie di previsioni:

- (I) accordi che contengono previsioni specifiche per i lavoratori affetti da malattie professionali riconosciute e da gravi patologie attestate da apposita certificazione, segnalando che non concorrono al raggiungimento del limite di 64 ore annue i permessi per visite mediche e accertamenti/trattamenti sanitari specialistici fruiti da essi (ad esempio, gli integrativi Telespazio, e-Geos);
- (II) accordi che escludono dal limite massimo di ore giornaliere tutte le visite preventive in merito ad accertamenti/analisi relativi a neoplasie (ad esempio, l'integrativo STAR);
- (III) accordi che estendono la copertura dei permessi anche al tempo di viaggio necessario per raggiungere il luogo in cui il lavoratore sosterrà la visita (ad esempio, gli integrativi Telespazio, e-Geos, l'accordo A2A).

In alcune intese si prevede che i permessi retribuiti per visite mediche specialistiche possono essere usufruiti dal lavoratore anche per i familiari conviventi componenti il nucleo familiare solo per cause di malattie di particolare gravità (uremia cronica, talassemia ed emopatie sistematiche, neoplasie), opportunamente supportate da certificazioni mediche. Così gli integrativi Rovagnati, Lottomatica, Nord Motoriduttori.

Oltre ai permessi per visite mediche specialistiche, esistono altre tipologie di permessi che adottano forme diverse:

- (I) accordi che prevedono permessi denominati "giornate di sospensione volontaria dell'attività lavorativa" che possono essere fruibili per un periodo di un mese intero, dal primo all'ultimo giorno lavorativo del mese, nell'arco di ciascun anno, eventualmente estendibile a due mesi in caso di necessità personali di terapie collegate al benessere

- psico-fisico del dipendente non rientranti in ambito malattia (ad esempio, l'accordo Banca BPM);
- (II) accordi che prevedono permessi di breve assenza per indisposizione per un massimo di due ore giornaliere, che devono però essere recuperati entro e non oltre i successivi due giorni lavorativi rispetto alla fruizione (ad esempio, l'integrativo Compagnia italiana di navigazione);
- (III) accordi che prevedono pause, denominate "intervallo meridiano", che il lavoratore può richiedere di effettuare in via non occasionale fino a un massimo di due ore (di massima a quarti d'ora) in deroga a quanto in via generale praticato nella unità organizzativa di assegnazione. In questo caso, l'azienda s'impegna a valutare con particolare attenzione la concessione dell'allungamento dell'intervallo meridiano a favore del personale affetto da "gravi patologie" ovvero del personale "over 60", soprattutto nel caso di esigenza di effettuare specifiche terapie (ad esempio, l'accordo Intesa Sanpaolo).

Ci sono poi casi particolari nei quali i contratti aziendali prevedono che i lavoratori affetti da una patologia grave e continuativa soggetta a terapie salvavita, ovvero da sclerosi multipla o progressiva documentata da specialista del Servizio sanitario nazionale (SSN), nonché i portatori di handicap di cui all'art. 3, comma 3, l. n. 104/1992 e i lavoratori che assistono portatori di handicap conviventi o persone non autosufficienti titolari di assegno di accompagnamento non saranno tenuti ad assicurare le prestazioni lavorative domenicali (ad esempio, l'integrativo Gucci Retail).

Il mutamento di mansioni

Quanto alla compatibilità delle mansioni assegnate al lavoratore con il suo stato di salute, in alcuni CCNL (ad esempio, il CCNL Alimentari e il CCNL Cemento) si ritrova disciplinata la possibilità per il lavoratore di concordare differenti modalità di espletamento della prestazione lavorativa in luogo della fruizione di determinate tipologie di permessi per assistenza ai familiari in caso di grave infermità.

Interessante è la disposizione del CCNL Energia secondo cui, in caso di malattie che abbiano colpito il lavoratore, compatibilmente con le esigenze organizzative e produttive dell'azienda si terrà conto delle indicazioni delle strutture pubbliche (servizi sanitari delle ASL o strutture specializzate riconosciute dalle istituzioni) che hanno seguito il programma terapeutico e riabilitativo del lavoratore per una eventuale diversa collocazione dello stesso al fine di facilitarne il reinserimento nella attività produttiva, anche utilizzando (ove possibile) orari flessibili e/o part-time nei casi in cui sia ritenuto opportuno dalle suddette strutture.

A livello aziendale, alcune intese riconoscono che, al fine di favorire una migliore conciliazione delle esigenze personali con quelle aziendali, nonché rendere meno rilevante la necessità di riqualificazione/riconversione del personale affetto da "gravi patologie" ovvero "over 60", tale personale potrà avanzare la richiesta di adibizione a mansioni diverse da quelle all'attualità svolte. Così l'accordo Intesa Sanpaolo. In questo caso, l'azienda potrà procedere anche attraverso l'assegnazione a diversa unità organizzativa ovvero attribuzione di diversa figura professionale, con il consenso dell'interessato.

Oltre alla mobilità professionale, si segnalano previsioni in merito alla mobilità territoriale, là dove si riconosce una priorità al trasferimento al personale affetto da malattie gravi e/o personale over 60 con sedi di lavoro distanti oltre 70 km dalla residenza e/o domicilio) ad esempio, l'accordo Intesa Sanpaolo).

5.2. Eventi sospensivi e tutela del lavoratore

5.2.1. Aspettativa e congedi

In quasi tutti i CCNL è prevista la concessione di una aspettativa normalmente non retribuita. Con riferimento ai malati con gravi patologie oncologiche, accertate da una commissione medica istituita presso l'Azienda unità sanitaria locale territorialmente competente, lo prevedono, tra gli altri, i seguenti

contratti: CCNL Chimici, CCNL Turismo, CCNL Terziario (Confcommercio), CCNL Metalmeccanici (industria).

Si tratta di un periodo durante il quale non decorre l'anzianità ai fini pensionistici, fruibile in modo continuativo o frazionato. Esso può essere concesso dal datore di lavoro compatibilmente con le esigenze organizzative e di servizio. In taluni casi si indica genericamente la possibilità di richiedere una aspettativa non retribuita per "motivi personali o familiari". Il CCNL edilizia concede un periodo di aspettativa "al lavoratore non in prova della durata minima di 4 settimane consecutive per motivi personali o familiari", anche in questo caso privato della retribuzione e senza decorrenza dell'anzianità ad alcun effetto. Il CCNL Energia si limita a prevedere che l'azienda potrà "concedere, a richiesta, permessi non retribuiti a lavoratori che abbiano a carico familiari con gravi patologie croniche".

Alcune aziende si dichiarano disponibili a esaminare casi particolari di richiesta di periodi di aspettativa non retribuita per gravi motivi di salute individuale o di un familiare fino ad un massimo di 12 mesi in un arco temporale di 10 anni. Così, ad esempio, l'integrativo Huntsman.

Malattie croniche

La modalità di concessione e la durata massima del periodo di aspettativa sono molto varie e spesso vaghe. Le parti sociali invitano talvolta le aziende "a prestare la massima attenzione" a specifiche e dettagliate condizioni come l'emodialisi, neoplasie, ovvero gravi malattie cardiocircolatorie (ad esempio, il CCNL Cemento. Simili anche il CCNL Alimentari e il CCNL Bancari).

In un caso è prevista la possibilità di godere di una aspettativa non retribuita per i lavoratori ai quali venga certificato dalle autorità sanitarie competenti lo stato di tossicodipendenza, ovvero la presenza di disturbi comportamentali patologici, quali alcolismo, anoressia, bulimia e ludopatia. Nel CCNL Cemento, i lavoratori ai quali venga accertato lo stato suddetto, i quali intendano accedere ai programmi terapeutici e riabilitati-

vi presso i servizi sanitari delle Unità sanitarie locali o di altre strutture terapeutico-riabilitative e socio-assistenziali, se assunti a tempo indeterminato, hanno diritto alla conservazione del posto, in aspettativa retribuita, per il tempo in cui la sospensione delle prestazioni lavorative è dovuta all'esecuzione del trattamento riabilitativo e comunque per un periodo non superiore a tre anni.

In altri casi i contratti collettivi prevedono che per una situazione di malattia (senza elenco alcuno) possa essere fatta richiesta di aspettativa; alcuni per la durata massima di 12 mesi (ad esempio il CCNL Elettrici); in alcuni settori prolungabile ulteriormente se vi è necessità di fare "terapie salvavita" (ad esempio, il CCNL Terziario); altri indicano una durata variabile anche in relazione alla anzianità di servizio maturata al momento della richiesta. Ad esempio, il CCNL Impianti sportivi fissa a 180 giorni prolungabile, su richiesta, per un ulteriore periodo di aspettativa non retribuita e non superiore a 120 giorni, a condizione che siano esibiti regolari certificati medici. Lo stesso vale per il CCNL Tessili, che fissa a 120 giorni il periodo di aspettativa per malattia.

Per il CCNL Autotrasporti nei casi in cui questa non sia inferiore a tre anni, l'azienda concede un periodo massimo di 6 mesi, prolungabile però, per determinate ulteriori necessità di convalescenza, sino ad un massimo di altri 6 mesi. Si segnala poi il caso del CCNL Chimici, in cui le parti hanno concordato l'eliminazione del requisito dell'anzianità di servizio per la richiesta di aspettativa per comprovate e riconosciute gravi necessità personali o familiari. Si assiste ad un aumento dal 50% al 100% dei giorni di assenza non computabili ai fini del compenso per i lavoratori affetti da patologie oncologiche.

Altre volte ancora sono state aggiunte disposizioni di miglior favore solo per talune singole situazioni: ad esempio, anziché prevedere l'aspettativa, sono indicati dei permessi retribuiti per emodialisi che non rientrano nel computo del periodo di conservazione del posto (ad esempio, il CCNL Elettrici).

Infine, talune disposizioni più recenti prevedono, per il lavoratore che abbia terminato il periodo di aspettativa, la possibilità di partecipare a corsi di riqualificazione o di aggiornamento professionale al di fuori dell'orario di lavoro ed inserendolo in turni che ne agevolino la frequenza (ad esempio, il CCNL Ceramica).

Congedo per gravi motivi familiari

L'aspettativa non è da confondere con il congedo per gravi motivi familiari che, invece, è disciplinato dall'art. 2 del DM 21 luglio 2000 n. 278, né con il congedo straordinario per cure in favore dei mutilati e degli invalidi civili (*ex art. 7, d.lgs. n. 119/2011*), entrambi pressoché ignorati dalla contrattazione collettiva.

Le disposizioni relative a tale istituto contenute nei contratti integrativi non presentano contenuti particolarmente distanti dalla normativa di settore. È il caso di tre integrativi analizzati.

Il primo (l'integrativo Banca Carige) prevede che il lavoratore in servizio effettivo da almeno 2 anni abbia diritto a un periodo di congedo della durata massima di 3 mesi. Tale durata potrà essere frazionata fino a 6 periodi di 15 giorni ciascuno.

In un secondo (l'integrativo HP) viene invece chiarito che esso verrà concesso anche per i casi di malattie croniche e/o psichiche. In questi casi decorre l'anzianità di servizio e verrà corrisposta una retribuzione mensile pari al 30% di quella relativa all'ultimo mese in cui ha lavorato. Ai fini del computo delle mensilità supplementari (13° e 14°) il periodo verrà valutato al 30%. Al termine dei 120 giorni il lavoratore ammalato o infortunato potrà richiedere altri 60 giorni, durante i quali maturerà la sola indennità di anzianità. Resta fermo l'obbligo della documentazione con certificati medici delle assenze sopra descritte.

Infine, in un terzo (l'integrativo IKEA) è disposto che, a fronte del protrarsi della assenza dal lavoro a causa di una delle

patologie gravi e continuative indicate dal CCNL che comportino terapie salvavita periodicamente documentate, il lavoratore potrà fruire, previa richiesta scritta, di un ulteriore periodo di assenza non retribuita, fino a guarigione clinica e, comunque, per un massimo di sei mesi, successivamente alla durata già prevista dal CCNL.

5.2.2. Comporto

Durante la sospensione del rapporto a causa della malattia, il lavoratore ha diritto, ai sensi dell'art. 2110 del Codice Civile, alla conservazione del posto di lavoro per il periodo che è stabilito dalle norme della contrattazione collettiva. Il raggiungimento del c.d. periodo di comporto può avvenire a causa di una unica assenza per malattia che si protrae per tutto il lasso di tempo indicato, oppure mediante più assenze interrotte dal godimento di periodi di ferie, permessi, dal rientro al lavoro.

Criteria per la determinazione del periodo di comporto

I contratti nazionali e gli integrativi aziendali utilizzano criteri diversi per la determinazione della sua durata massima. Alcuni CCNL fanno riferimento alla “malattia” genericamente indicata: il periodo cresce corrispondentemente all'aumentare della anzianità aziendale del dipendente (così, ad esempio, il CCNL Alimentari, il CCNL Bancari, il CCNL Edili, il CCNL Elettrici); in altri, invece, esso è il medesimo per tutti i lavoratori, indipendentemente dalla anzianità oppure dalla categoria legale di inquadramento (così, ad esempio, il CCNL Terziario, il CCNL Lapidei, il CCNL Studi professionali).

Di recente le parti sociali hanno iniziato a introdurre nei contratti collettivi clausole volte a indicare periodi più lunghi di conservazione del posto di lavoro a fronte della acquisita consapevolezza che esistono patologie particolarmente impegnative, per la necessità di seguire terapie o per effettuare ricoveri più o meno lunghi. La varietà di diciture utilizzate non consente, tuttavia, di avere criteri uniformi in materia. Nella maggior parte dei casi, infatti, appaiono evidenti trattamenti differenti tra lavoratori, anche tra coloro cui è applicabile lo stesso

contratto, in ragione del fatto che sono indicate espressamente alcune patologie e non altre. Nel CCNL Elettrici, ad esempio, è previsto il diritto alla conservazione del posto per un periodo di 12 mesi durante il quale non si devono computare le assenze dovute a malattie oncologiche, sclerosi multipla, distrofia muscolare, morbo di Cooley o le degenze ospedaliere. Nel comparto per sommatoria il periodo è elevato a 18 mesi, da calcolarsi nei 36 mesi precedenti. Nel CCNL Studi professionali vi è una estensione del periodo di comporto in caso di determinate malattie espressamente indicate, quali patologie oncologiche di rilevante gravità, ictus o sclerosi multipla gravemente invalidanti, distrofia muscolare, morbo di Cooley.

Nella analisi svolta sulla contrattazione aziendale in materia, invece, alcuni casi aziendali sono di particolare rilevanza. Specificatamente, in un primo caso (l'integrativo Ferrarelle) si prevede che l'azienda comunicherà ai soli fini informativi al lavoratore la sua esatta posizione al più tardi entro 30 giorni prima della scadenza del periodo di comporto. Il riconoscimento del valore della tutela della salute trova concreta applicazione nella elevazione, su esplicita richiesta del lavoratore, fino a 18 mesi complessivi del termine previsto dall'art. 47 del vigente CCNL, punto 1), comma 4, in caso di lavoratori affetti da neoplasie, patologie gravi inerenti il sistema nervoso centrale, l'apparato muscolo-scheletrico, il sistema cardio vascolare o da malattie derivanti da incidenti e/o interventi chirurgici con esiti invalidanti sulle capacità fisico-motorie ed intellettuali del lavoratore. In un secondo (l'integrativo Gucci Retail) si dichiara che l'azienda conferma l'impegno a conservare il posto di lavoro fino ad avvenuta guarigione per i lavoratori assenti per malattia e affetti da gravi patologie oncologiche, anche a causa degli effetti invalidanti di terapia salvavita, sulla scorta delle informazioni fornite in via riservata dal medico curante al medico competente e nel rispetto delle normative vigenti.

La sospensione del periodo di comporto

Altro istituto, previsto in taluni contratti, è la c.d. sospensione del periodo di comporto: il ricovero ospedaliero di durata pari

o superiore a venti giorni e fino a sessanta, afferente a uno o più eventi morbosi, sospende (per una sola volta nell'arco temporale di 36 mesi) il decorso del comporta per un massimo di sessanta giorni dall'inizio dell'evento: nel caso di patologie oncologiche, e patologie crónico-degenerative di difficile trattamento e cura con le comuni terapie, il comporta viene sospeso per gli eventi morbosi riferibili ad esse, per i giorni di assenza per malattia anche non continuativi, richiesti per terapie salvavita, certificati dalla struttura pubblica o convenzionata, per un massimo di 120 giorni dall'inizio dell'evento nell'arco temporale di 36 mesi (così il CCNL per i dipendenti dell'industria del vetro).

A livello di contrattazione aziendale (ad esempio, l'integrativo Gucci Retail) si prevede che non verranno presi in considerazione, a fini del computo del periodo di comporta, gli eventi morbosi dovuti alle seguenti cause: ricoveri ospedalieri, *day hospital*, emodialisi, evento di malattia certificato con prognosi iniziale non inferiore a 12 giorni, sclerosi multipla e progressive, gravi malattie che comportano terapie salvavita, gravi cardiopatie, gravi malattie neurologiche degenerative; la cui gravità è comprovata e certificate dal SSN nonché dal medico competente.

L'allungamento del periodo di comporta

In alcuni casi il periodo di comporta è aumentato del 50% in caso di ricovero in sanatorio o di accertata necessità di cura, in caso di tbc, nonché nel caso di malattie di carattere oncologico e di sindrome da immunodeficienza acquisita (AIDS). In questi casi i periodi di conservazione del posto, a seconda dell'anzianità del dipendente, variano da un minimo di 12 mesi ad un massimo di 30 mesi complessivi. Così ad esempio, il CCNL Bancari. Anche il CCNL Lapidari si limita ad aumentare il periodo di comporta in caso di determinate malattie, quali le malattie oncologiche, infarto con esiti in cardiopatia ischemica instabile o in caso di necessità di sottoporsi a particolari interventi terapeutici, quali l'emodialisi e il trapianto di organi, aumentandolo del 50%.

Una delle misure più frequenti previste nella contrattazione aziendale è l'allungamento del periodo di comporto previsto dal CCNL. Con riferimento a questa misura si riscontrano due tipologie di previsioni:

- (I) accordi in cui il periodo di comporto viene aumentato del 50% per favorire la conservazione del posto dei lavoratori colpiti da malattie infettive contratte nell'espletamento delle proprie attività professionali in azienda (l'integrativo Siram);
- (II) accordi che prevedono che l'azienda garantirà, come trattamento di miglior favore rispetto alle previsioni del CCNL, l'incremento del periodo di comporto in misura del 20% a tutti i lavoratori affetti da gravi patologie, senza specificare la loro origine, che siano costretti ad assentarsi dal lavoro per un periodo superiore a quello previsto dal CCNL, per sottoporsi a terapie salvavita e/o affetti da malattie di particolare gravità. In prossimità dello scadere del periodo di comporto, il lavoratore potrà richiedere apposito incontro alla direzione aziendale anche con l'assistenza di un rappresentante sindacale (ad esempio, l'integrativo Telespazio).

Casistiche particolari

Alcuni CCNL (ad esempio, il CCNL per i dipendenti da Impianti sportivi e del CCNL Turismo), infine, menzionano esplicitamente la tubercolosi, richiamandosi a quanto previsto a livello legislativo: il riferimento è al ricovero presso Istituti sanitari o Case di cura a carico dell'assicurazione obbligatoria Tbc con diritto alla conservazione del posto fino a 18 mesi dalla data di sospensione del lavoro. In un integrativo (l'integrativo Oerlikon), invece, si presume che su richiesta del lavoratore, per un massimo di due volte nell'anno solare, l'azienda fornisca entro dieci giorni lavorativi (dalla richiesta esercitata dal dipendente) un prospetto riassuntivo delle malattie effettuate, utile al calcolo del periodo di comporto. In questo caso l'azienda informerà il dipendente con almeno 15 giorni di anticipo, del sopraggiungere del superamento del periodo di comporto di malattia utile ai fini della conservazione del

posto di lavoro. Il lavoratore potrà quindi richiedere un incontro con la direzione aziendale, eventualmente assistito da un RSU da lui indicato, al fine di verificare l'attivazione degli strumenti contrattuali utili alla conservazione del posto di lavoro.

5.2.3. Indennità di malattia

Com'è noto, in caso di malattia debitamente certificata, è l'Inps l'istituto competente alla erogazione delle prestazioni a sostegno del lavoratore. Le indennità corrisposte dall'Inps però non garantiscono il medesimo trattamento retributivo che spetta al dipendente per le giornate di lavoro, in quanto generalmente – per i lavoratori del settore terziario, turismo e per gli operai del settore industria – tali indennità ammontano al 50% della retribuzione dal quarto al ventesimo giorno di assenza e al 66,66% della retribuzione media giornaliera dal ventesimo al centottesimo giorno di assenza. Al fine di compensare le perdite di reddito conseguenti a tali disposizioni, i contratti collettivi prevedono che il datore di lavoro eroghi delle integrazioni alle indennità corrisposte dall'Inps. Secondo le norme di questo contratto, al lavoratore assente per malattia spetta una integrazione del trattamento corrisposto dall'Inps che permette il seguente trattamento economico complessivo: 100% della retribuzione giornaliera per i primi 3 giorni; 75% della retribuzione giornaliera dal 4 al 20 giorno; 100% della retribuzione giornaliera dal 21° giorno in poi.

Nella contrattazione collettiva, in riferimento all'istituto in esame, alcuni CCNL (ad esempio, il CCNL Studi professionali, il CCNL Elettrici e il CCNL Lapidei) hanno previsto, corrispondentemente alla dilatazione del periodo di comporta, una dilatazione anche del periodo in cui il lavoratore percepisce un trattamento pari alla retribuzione media giornaliera. Ad esempio il periodo di 90 giorni di estensione del periodo di comporta in caso di determinate malattie sia retribuito al 100% per i primi 2 mesi ed al 50% per il terzo mese; nel caso di unico evento il lavoratore ha diritto alla retribuzione intera per 12 mesi o in caso di pluralità di eventi per 18 mesi, compresi eventuali periodi di degenza. In caso di assenze dovute alle

particolari malattie per cui è prevista l'estensione del periodo di comporto a 32 mesi, il lavoratore ha diritto alla retribuzione piena per i primi 24 mesi e ad una retribuzione pari al 70% per ulteriori 8 mesi.. Questa previsione si riscontra anche nella contrattazione aziendale (ad esempio, gli integrativi Gucci Retail, Telespazio).

Nella contrattazione aziendale vi sono soluzioni diverse e variamente articolate:

- (I) accordi che riconoscono una integrazione per i giorni dal 4° al 21° di malattia fino al raggiungimento della normale retribuzione netta, con la precisazione che l'indennità a carico della azienda non sono dovute se l'Inps non riconosce per qualsiasi motivo le indennità a suo carico (ad esempio, l'integrativo Robintur);
- (II) accordi che riconoscono al dipendente, a partire dal 6° giorno continuativo di malattia – quale condizione di miglior favore – il trattamento economico complessivo pari al 100% della retribuzione giornaliera netta cui il lavoratore avrebbe avuto diritto in caso di normale svolgimento del rapporto (comprensivo della indennità a carico Inps) (ad esempio, l'accordo A2A);
- (III) accordi che riconoscono il trattamento di miglior favore soltanto in caso d'infortunio non in itinere (ad esempio, l'integrativo D.A.O s.c.).

6. Il pilastro della formazione e della istruzione

A tutti i livelli negoziali si registra una buona diffusione di strumenti di conciliazione tanto per le attività formative connesse alla specifica posizione lavorativa, tanto per le attività formative (studio e istruzione) esterne. Seppur presenti, e salvo alcune buone pratiche, registrano una minore diffusione strumenti come borse di studio e contributi monetari a favore dei lavoratori e dei familiari.

6.1. Formazione professionale

Congedi e permessi per le attività formative

Congedi e permessi retribuiti per le attività formative sono le misure più ricorrenti all'interno del campione analizzato, anche nella contrattazione territoriale. Quarantuno accordi, pari al 44,1% del campione edile, riservano uno spazio significativo alla formazione professionale, riconoscendo l'importanza sia della riqualificazione di lavoratori edili già occupati, sia della promozione e valorizzazione delle professionalità acquisite, sia, infine, della ricerca di strumenti adeguati al coinvolgimento dei giovani nei processi formativi. Il 34,4% dei permessi retribuiti previsti dai contratti provinciali agricoli coincide con quelli "per formazione continua", dove per formazione si intende quella professionale, favorita tramite la partecipazione a specifici corsi di addestramento

In alcuni CCNL (ad esempio, il CCNL Cemento) le parti hanno convenuto che per i lavoratori non in prova, intenzionati a frequentare corsi di formazione professionale correlati alle mansioni svolte, sussistano dei permessi retribuiti commisurati ad un numero di ore pari alla metà delle ore di durata del corso. Tre aziende del campione esaminato confermano o incrementano il monte ore a disposizione dei dipendenti per le attività di formazione. L'intesa Lamborghini aumenta il monte ore medio individuale annuo dedicato alle attività formative da 32 a 40 ore sul triennio. L'integrativo Barilla prevede 16 ore di formazione (teorica e/o pratica) pro capite/media per anno solare a favore di ogni lavoratore. La Star prevede, in aggiunta a quanto previsto dal CCNL, un monte di 16 ore, calcolato nell'anno solare, di permessi retribuiti al lavoratore per attività di formazione professionale negli ambiti degli applicativi *office automation* e lingue. L'integrativo Zara accoglie invece le richieste di congedo per formazione di durata minima di 4 mesi consecutivi avanzate dai dipendenti.

Part-time

Nel valutare le eventuali richieste di trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale, alcune intese indicano tra i criteri prioritari “le esigenze di formazione continua” (ad esempio, gli integrativi aziendali Fis Termoli e Fis Montecchio).

Corsi di formazione promossi dalle imprese

In diversi accordi sono stati rinvenuti rimandi alla disciplina specifica dei corsi di formazione. Differenti sono gli obiettivi che le aziende intendono perseguire attraverso la creazione di specifici percorsi formativi. In alcuni casi si enfatizza il loro ruolo strategico al fine di valorizzare la professione delle risorse umane. Il CCNL Alimentare, ad esempio, prevede attività di formazione volte ad acquisire professionalità specifiche, a cogliere le opportunità occupazionali del mercato, ad un costante aggiornamento dei lavoratori. Nello stesso senso dispone anche il CCNL Chimici.

A livello aziendale, tra i tanti, il contratto Mondelez prevede percorsi formativi mirati di una o due settimane destinati a potenziare le competenze tecniche e funzionali dei dipendenti. L'integrativo Man prevede l'attuazione di corsi specialistici mirati volti, ad esempio, a migliorare il livello professionale dei lavoratori, ad adeguare la prestazione lavorativa alle specifiche richieste aziendali, ovvero a mutare i profili e le conoscenze professionali in relazione ai processi di innovazione tecnologica. Apofruit prevede percorsi formativi per promuovere le pari opportunità tra uomo e donna, la conoscenza delle normative e comportamenti che sottendono alla sicurezza sul lavoro, la qualità del prodotto, la conoscenza del processo produttivo collegato alla nuova organizzazione del lavoro e delle nuove tecnologie. Anche Luxottica si impegna a valorizzare la formazione *on the job* con particolare attenzione al personale che si trova in un percorso di graduale inserimento nella organizzazione al fine di mantenere e sviluppare il know-how strategico. Inoltre si può citare il caso Star in quanto vi è l'impegno aziendale a erogare percorsi di formazione ai dipen-

denti per sostenere la naturale evoluzione delle attività aziendali, attraverso strumenti come la *job-rotation*, il conseguimento di nuove competenze, lo sviluppo e il rinnovamento delle professionalità acquisite.

Altri integrativi mirano al raggiungimento di specifici target societari (così il contratto aziendale Benetton); altri conven-gono di istituire idonei meccanismi per il mantenimento nel tempo del livello di professionalità raggiunto (così il contratto aziendale Ferrero).

Libretto formativo del dipendente

Alcuni dei contratti aziendali esaminati (ad esempio, le intese Coca Cola, Giovanni Rana, Ferrero, Mondelez e Barilla nel settore alimentare, ma anche Ducati e TenarisDalmine nella industria metalmeccanica) dispongono formalmente l'adozione e l'implementazione di un libretto formativo personale del dipendente che consenta di mappare e registrare le attività di formazione effettuate che siano state debitamente certificate.

Altre misure

In alcuni contratti emerge un interesse delle parti contraenti verso la costruzione di percorsi formativi volti a far fronte ai cambiamenti del mercato (ad esempio i contratti aziendali Ducati, Basf e Aon, mentre l'intesa Gtech prevede un impegno della azienda a mantenere l'offerta formativa coerente con le esigenze di attività e dei singoli segmenti di business, in rapporto alle evoluzioni che possono derivare dal mutamento degli scenari di mercato), al bilanciamento dei tempi vita-lavoro (ad esempio il CCNL Chimici), a far sì che le competenze e le capacità dei dipendenti possano adattarsi alle differenti esigenze produttive e di contesto legate a processi di ammodernamento e ristrutturazione dell'organizzazione aziendale (ad esempio, le intese Bayer, Barilla e Saviola).

Altre realtà costruiscono percorsi informativi ritagliati sulle esigenze specifiche dei propri dipendenti in materia di welfare aziendale, assistenza sanitaria e work life balance. Così

l'integrativo aziendale Benetton. Da segnalare anche il caso della Spumador che intende organizzare programmi formativi strutturati per gruppi di lavoratori volti a far acquisire una maggiore conoscenza degli strumenti contrattuali, quali i Fondi Fasa e Alifond.

6.2. Diritto allo studio e spese d'istruzione per dipendenti e loro familiari

6.2.1. Strumenti di conciliazione

Permessi

Diversi contratti collettivi, anche territoriali (agricoltura), mettono a disposizione dei loro dipendenti permessi retribuiti a carico dell'impresa per permettere la regolare frequentazione dei cicli di studio universitari (ad esempio il CCNL Cemento, il CCNL Alimentare, il contratto aziendale Lamborghini), di sostenere prove di esame, di frequentare corsi di studio correlati all'attività della azienda (così il CCNL Alimentare), altrimenti corsi di natura sperimentale, connessi sia al recupero degli anni scolastici persi rientranti nel ciclo scuola dell'obbligo, sia alle esigenze di alfabetizzazione degli adulti (ancora il CCNL Alimentare).

Alcuni contratti riconoscono l'importanza sociale che riveste il volontariato e mettono a disposizione dei dipendenti permessi non retribuiti e altri strumenti di flessibilità per lo svolgimento di attività di volontariato in orario di lavoro (a livello aziendale, il riferimento va alle intese concluse in Ducati e Aon, mentre a livello nazionale si segnala il CCNL Alimentare).

Anche la sospensione del rapporto di lavoro per congedi formativi è prevista in alcuni accordi. Per tutti, il CCNL Alimentare che prevede, a favore dei dipendenti con almeno cinque anni di anzianità di servizio, la possibilità di richiedere congedi formativi per un periodo pari a un massimo di 12 mesi, continuativo o frazionato.

Merita menzione l'intesa aziendale di San Benedetto che, al fine di garantire ai propri dipendenti la possibilità di conciliare pienamente i tempi di studio e lavoro, concede ai lavoratori la possibilità di integrare i permessi di cui sono già titolari con quelli di natura sindacale che non siano stati usufruiti dalle rappresentanze sindacali in azienda per un massimo di 100 ore pro capite nell'arco del triennio.

Flessibilità oraria per esigenze scolastiche e di studio

In un ristretto numero delle intese del campione, sei per la precisione, l'esercizio del diritto allo studio costituisce una corsia preferenziale, per ottenere la trasformazione o la modifica del rapporto di lavoro a tempo parziale. A titolo esemplificativo si vedano il contratto aziendale Saviola, l'azienda FIS, sia Montecchio che Termoli, il contratto aziendale Findomestic; anche il CCNL Alimentare e il contratto aziendale Eataly.

Il CCNL Terziario prevede la possibilità di realizzare contratti di lavoro a tempo parziale della durata di 8 ore settimanali, per le giornate di sabato o domenica cui potranno accedere studenti lavoratori occupati a tempo parziale presso altro datore di lavoro, nonché giovani fino a 25 anni di età compiuti. Un solo integrativo (quello di Leroy Merlin) prevede la possibilità di assumere studenti in orario part-time. Da ultimo, sono due le intese che prevedono la possibilità di sospendere temporaneamente o modificare l'applicazione delle clausole elastiche e/o flessibili per finalità connesse allo studio. Nel dettaglio, il CCNL Alimentare prevede questa possibilità dinanzi ad un preavviso di almeno 20 giorni; il preavviso si riduce ad una settimana nel Contratto aziendale Leroy Merlin.

6.2.2. Sostegno economico

Borse di studio

La sensibilità delle aziende nei confronti del pieno esercizio del diritto allo studio dei propri dipendenti si sostanzia nello stanziamento, rinvenuto in sei intese aziendali, di borse di studio a diretto favore dei lavoratori o dei loro familiari (ad

esempio, le intese Basf, Mondelez, Ducati, Fis (Termoli), Motori Minarelli, Ima S.p.A.). L'importo viene solitamente graduato a seconda del livello di istruzione e viene concesso per l'acquisto di libri per i figli dei dipendenti (l'intesa Basf prevede che tali borse di studio saranno del valore di 400 euro per le facoltà universitarie, 200 euro per le scuole medie superiori e 150 euro per le scuole medie inferiori).

Ancora, lo studio delle lingue straniere rappresenta una componente fondamentale del percorso formativo di una persona: Mondelez lo valorizza attraverso lo stanziamento di 4 borse di studio di durata annuale presso un college in Gran Bretagna da destinare ai figli più meritevoli dei dipendenti per un soggiorno. In questo caso le borse fruibili copriranno un periodo di massimo tre settimane e la fascia di età dei giovani che potranno partecipare a tale progetto va dai 14 ai 17 anni. Ima S.p.A nell'ultimo contratto aziendale ha stabilito che la conoscenza della lingua inglese è considerata funzionale e/o obbligatoria in relazione al ruolo o mansione svolta, pertanto i corsi di lingua saranno erogati durante l'orario di lavoro fino al raggiungimento del livello di conoscenza previsto dall'azienda.

Un ulteriore strumento che le parti hanno predisposto al fine di valorizzare ed investire sulla cultura e sull'istruzione scolastica è il "Piano Welfare". Attraverso l'adesione a tale Piano, destinato alle aree professionali o ai quadri direttivi, i dipendenti avranno quindi la possibilità di ottenere l'erogazione del premio aziendale anche sotto forma di rimborsi per le spese inerenti allo studio. È il caso dell'integrativo Findomestic, secondo cui le tipologie rimborsabili sono: le spese di iscrizione alla scuola materna, elementare, media o superiore, alle università, alle scuole di specializzazione, ai master; le spese per acquisto dei testi scolastici e universitari; le spese per corsi di lingua straniera e le spese di iscrizione a corsi presso il conservatorio o istituti per alta formazione e specializzazione artistica e musicale. Analogo sistema è previsto dall'integrativo Lanfranchi. La Danone S.p.A, mette a disposizione di ciascun dipendente un "Conto Welfare", che potrà essere gestito da ciascun dipendente tramite apposita piattaforma software, at-

traverso il quale poter effettuare anche spese relative alla formazione.

Si segnala infine l'intesa Luxottica che, premesso un forte impegno del gruppo per diffondere il valore della cultura digitale tra i dipendenti e i loro familiari in linea diretta, prevede che il monte ore destinato dal CCNL ad attività formative per i lavoratori, purché inutilizzato nell'anno di riferimento, potrà essere convertito in borse di studio (del valore da concordarsi tra le parti) a beneficio dei figli dei dipendenti per finanziare percorsi di formazione nell'ambito della cultura digitale. In questo caso l'intesa prevede la conversione suddetta fino a un controvalore lordo massimo complessivo di 20.000 ore nel periodo di vigenza del presente contratto, all'interno del programma di welfare aziendale.

Contributi monetari a favore dei lavoratori e dei familiari

Il contratto aziendale Ferrero prevede l'erogazione di un assegno fino all'importo massimo di 800 euro per i figli dei dipendenti a tempo indeterminato che abbiano conseguito il diploma di scuola superiore secondaria di secondo grado con una votazione uguale o superiore a 90/100. L'importo verrà graduato sulla base della spendibilità del titolo conseguito per il perseguimento delle finalità aziendali. La Huntsman prevede l'erogazione di premi (una tantum al raggiungimento del primo titolo di studio tra diploma, laurea e dottorato di ricerca) e assegni (per tutta la durata del corso di studio) per i figli dei dipendenti. Il Gruppo IMA vuole valorizzare i percorsi formativi dei propri dipendenti, pertanto ha istituito dei premi *una tantum* per coloro che conseguiranno un diploma in area tecnica, con votazione pari o superiore a 70/100 oppure una laurea in specifici corsi con votazione pari o superiore al 95/110, in concomitanza con lo svolgimento dell'attività lavorativa.

Ancora, e in ottica solidaristica, una altra soluzione consiste nel valutare caso per caso iniziative volte al sostegno finanziario dei dipendenti che si trovino ad affrontare le spese scolastiche dei figli (ad esempio, le intese Man, Ikea, Ducati, Basf). Una previsione specifica e che merita menzione è contenuta

nel CCNL Alimentare, il quale disciplina gli oneri in capo ai datori di lavoro delle aziende del comparto alimentare i cui dipendenti risiedono in località prive di edifici scolastici. In questo caso specifico, ai datori di lavoro spetta il pagamento degli abbonamenti ai servizi ferrotranviari a favore dei figli dei lavoratori, al fine di rimborsare le spese dei giornalieri spostamenti pendolari.

Una innovativa previsione è stata rinvenuta nell'integrativo Eataly: l'azienda si impegna a fornire ai propri dipendenti dei badge di riconoscimento che permetteranno loro di fruire di sconti nel settore didattico ed eventi. Al fine di contribuire al miglioramento culturale e professionale dei lavoratori, due degli integrativi analizzati (il contratto Aon e quello Comifar) incentivano gli studi attraverso la corresponsione di un bonus premio per il conseguimento di titoli scolastici e universitari. In questo ambito va menzionato anche l'integrativo Star che prevede il sostegno di percorsi formativi individuali volti ad accrescere i livelli di polifunzionalità e polivalenza dei propri dipendenti. A tal proposito individua un modello oggettivo di valutazione delle prestazioni e delle professionalità che affianca il riconoscimento di gradini economici intermedi alla graduale crescita di competenze verso il livello superiore.

Anticipazione del TFR

Alcuni aziendali concedono ai propri dipendenti la possibilità di accedere anticipatamente al TFR per far fronte a spese scolastiche e universitarie dei dipendenti stessi e dei figli. Così le intese Ikea, Man, Aon, Leroy Merlin, San Benedetto, Basf, Bussitalia, Cardif, Ducati, Elantas, Findomestic, Mondelez, Motori Minarelli, ACE, SACE, Assimoco, Alcatel, Samec (che lascia anche una formulazione aperta del seguente tenore: "in qualsiasi momento, per un importo non superiore al 50%, per ulteriori esigenze del lavoratore"), Santander, Direct Line, Sara Assicurazioni.

Formazione per i figli dei dipendenti

Ancora, la direzione aziendale di Ferrero ha concordato con le rappresentanze sindacali di coltivare lo sviluppo professionale non solo dei dipendenti, titolari di un contratto a tempo indeterminato, ai quali viene offerta la possibilità di acquisire un diploma di qualifica professionale riconosciuto partecipando ad un percorso di studi presso le diverse sedi aziendali, ma anche dei figli del personale aziendale assunto a tempo determinato, ai quali l'azienda apre le porte concedendo loro la possibilità di effettuare uno stage formativo, della durata di un mese, presso una delle sedi europee del gruppo, sotto conseguimento del titolo di laurea di primo livello.

7. Sostegno al reddito e servizi vari

In alcuni contratti del campione analizzato le parti firmatarie hanno concordato iniziative specifiche che possano incidere sulla qualità della vita dentro e fuori l'ambiente di lavoro attraverso strumenti di supporto e di agevolazione, non sempre strettamente monetaria per i lavoratori. Ipotesi diffuse sono il ricorso a misure per il sostegno al reddito dei dipendenti (sia direttamente che mediante convenzioni), la creazione di Cral aziendali e servizi ricreativi, così come gli strumenti per agevolare la mobilità sul territorio ed i servizi di trasporto dei lavoratori. Le misure per il sostegno al reddito dei lavoratori comprendono in larga misura l'anticipo del TFR per ragioni connesse all'abitazione, buoni pasto e mense aziendali, beni di prima necessità e generi in natura, prestiti e mutui a tasso agevolato.

7.1. Misure per il sostegno al reddito

Fermo restando il valore assegnato e riconosciuto al TFR, quale necessaria componente destinata a concorrere e ad assicurare al lavoratore, per il futuro, un livello adeguato di tutela pensionistica, diverse intese prevedono la disponibilità della azienda a concedere ai dipendenti richiedenti una anticipazio-

ne sul TFR non solamente nell'ambito del diritto allo studio, della sanità e della conciliazione vita-lavoro, come abbiamo riportato nei precedenti paragrafi. E in particolare:

- (I) con riferimento alla prima casa, è prevista l'ipotesi dell'acquisto, affitto o depositi e anticipi per il contratto di locazione della prima casa per sé o per i figli, oppure ristrutturazione e/o manutenzione straordinaria della stessa anche in caso di calamità naturali (così: le intese Aon, Leroy Merlin, Basf, Busitalia, Elantas, Findomestic, Fis Termoli, Ikea, Mondelez, Motori Minarelli, Salvagnini, Siat, UCA Assicurazioni, Direct Line, Sara Assicurazioni e Ducati che consente la concessione solo dopo che i dipendenti "abbiano avuta riconosciuta la temporanea o definitiva inagibilità della propria abitazione e che a fronte di ciò debbano sostenere spese improvvise e non previste") o per interventi finalizzati al risparmio energetico (così l'intesa Macc Alte), estinzione anticipata del mutuo per l'acquisto della prima casa (così le intese Dayco, Santander), affitto nuova abitazione a seguito di separazione dal coniuge o dal convivente (così l'integrativo Ikea). In altre, differenti, ipotesi (ad esempio l'intesa Dalmine) è prevista la possibilità di ottenere, tramite la piattaforma welfare, il rimborso degli interessi passivi sostenuti a fronte di mutui per l'acquisto della prima o seconda casa, piuttosto che per lavori di ristrutturazione;
- (II) acquisto di altri beni: automobile (così gli integrativi Ikea, Man, Motori Minarelli, Busitalia, Santander, Basf) o motociclo (così l'intesa Motori Minarelli);
- (III) con riferimento alle esigenze familiari o dei congiunti: una intesa contempla il caso di matrimonio e relative spese (l'intesa ACE, che in caso di matrimonio concede anticipi di TFR anche per l'acquisto di mobili); familiare di primo grado o convivente *more uxorio*, che abbia perso il posto di lavoro (mobilità o Aspi) o sia oggetto di cassa integrazione, oppure disoccupato da oltre 18 mesi (l'intesa Ducati) oppure per oneri derivati da cause civili o penali in cui il dipendente sia di parte (l'intesa Basf); spese funebri per la morte di familiari (le intese Dayco, Salvagnini, Santander);

- (IV) altre intese riducono il requisito minimo della anzianità di servizio. Così le intese Assimoco (5 anni), Aviva (6 anni), Eataly (3 anni), Mecc Altee (5 anni), Samec (senza vincolo di anzianità di servizio e per più eventi a intervalli ultrannuali), Siat (6 anni) Direct Line (7 anni);
- (V) nei rapporti con le stesse società, si rinvergono intese che prevedono l'anticipazione di quote di TFR già maturato per l'eventuale acquisto di azioni di società del Gruppo (l'intesa Findomestic concede questa possibilità ai lavoratori che partecipano al capitale del gruppo direttamente o indirettamente con l'impegno a trattenerle per almeno un anno); altre intese mettono invece a disposizione dei lavoratori che ne avessero la necessità la possibilità di ottenere da parte delle società un prestito personale o un finanziamento a tasso agevolato. Così le intese Busitalia, Findomestic, Fis Montecchio, Centrale del latte (di Firenze, Pistoia e Livorno), Cardiff, Assimoco, Carig). In alcuni integrativi le parti convengono invece che i collaboratori in forza con contratto a tempo indeterminato abbiano diritto a una c.d. *shopping bag* costituita da prodotti di uso quotidiano (così l'intesa Autogrill, che stabilisce il controvalore della *shopping bag* nella misura di euro 50 per l'anno 2015 e di 100 per gli anni 2016, 2017 e 2018) oppure a una scontistica dedicata sugli acquisti nei punti vendita del gruppo sulla merceologia in vendita (così l'intesa Leroy Merlin, la quale specifica che lo sconto è fruibile esclusivamente tramite pagamento degli acquisti effettuati direttamente dal lavoratore dipendente o dal proprio coniuge o convivente, e l'integrativo Eataly, i cui dipendenti possono fruire dei servizi di ristorazione con uno sconto del 20%, da applicarsi anche al settore didattico/eventi. Nello stesso senso l'intesa Feltrinelli, in cui vengono introdotte misure di favore per condizioni e modalità di acquisto di beni presso i negozi del gruppo), oppure altre particolari condizioni di favore (così l'intesa Trenord che prevede un tariffario specifico per i titoli di viaggio acquistati da dipendenti e congiunti, oppure l'intesa Feltrinelli che introduce la possibilità di ottenere in prestito i libri). Una sola intesa offre su base mensile ai propri collaboratori generi in natura (così l'intesa San

- Benedetto concede ai propri dipendenti bevande omaggio pari a n. 2 confezioni bibita e n.2 confezioni acqua oppure n.6 confezioni acqua);
- (VI) ulteriori intese hanno infine provveduto, ad attivare convenzioni tramite le quali i dipendenti potranno stipulare contratti di mutuo fondiario (così l'intesa Findomestic), altre invece si impegnano a stipulare convenzioni con istituti di credito (così le intese Trenord, ACE, Biesse).

7.2. Servizi ricreativi

Con riferimento ai servizi ricreativi aziendali a favore dei dipendenti, si possono classificare almeno quattro tipologie di interventi. Un primo gruppo di integrativi aziendali riconosce esplicitamente l'importanza di attivare attività culturali, ricreative e sportive a favore dei propri dipendenti (ad esempio, le intese Ykk, Saviola, Luxottica, San Benedetto, Busitalia e Findomestic). In una seconda categoria di accordi le parti sottoscriventi convengono di avviare attività ricreative e sociali a livello di siti produttivi (ad esempio, le intese Saviola e Busitalia. Quest'ultima dispone più genericamente che in attuazione del CCNL Trasporto pubblico locale possono essere contrattate forme di associazionismo finalizzate al sostegno di attività culturali, sociali, e ricreative dei lavoratori) o di incontrarsi quanto prima per confrontarsi sulla creazione di un Circolo Ricreativo Aziendale dei Lavoratori (d'ora in poi Cral), che tenga in debito conto le peculiarità aziendali anche in tema di distribuzione territoriale (ad esempio, l'intesa Findomestic, ma anche Carige Assicurazioni). Un terzo gruppo di intese si caratterizza invece per la formalizzazione e la creazione immediata del Cral (così l'intesa San Benedetto, che puntualmente specifica che la quota annuale dei soci iscritti al circolo sarà direttamente detratta a cura dell'azienda dallo stipendio e versata nel conto corrente del circolo stesso. Inoltre, i componenti il direttivo del Cral San Benedetto potranno usufruire di 500 ore/anno di monte ore di permessi o in accordo con la direzione del personale, concordare forme alternative di contribuzione. L'intesa Finmeccanica impegna il gruppo di lavoro in materia di welfare a definire nuove regole per rendere omoge-

nee e coerenti le attività e le disposizioni in materia di Cral a seguito della costituzione della One Company) oppure per l'impegno a sostenere le attività del Cral esistente attraverso un versamento annuale in cifra fissa per ogni dipendente regolarmente iscritto (così l'intesa Ykk, con l'azienda che contribuirà a finanziare le attività del circolo effettuando annualmente un versamento di 55 euro per ogni dipendente regolarmente iscritto, come anche l'intesa Finmeccanica, che si impegna a mantenere il contributo anche a seguito della costituzione della One Company. Infine, due intese (Luxottica e San Benedetto) mettono poi a disposizione degli attivisti o dei componenti il direttivo del circolo aziendale dei permessi, non retribuiti e retribuiti, rispettivamente, per l'espletamento dell'incarico. Oltre alla offerta ludico-ricreativa del Cral aziendale, l'intesa San Benedetto formalizza per tutti i collaboratori il diritto di partecipare alla gita aziendale, che si svolgerà ogni due anni, pari a 1,5 giorni all'anno.

7.3. Mobilità e trasporti

Con riferimento al fenomeno della mobilità del personale si riscontrano tre tipologie di interventi:

- (I) alcune intese prevedono l'erogazione mensile o annuale di buoni carburante (così gli integrativi Autogrill e Fis Montecchio) o rimborsi chilometrici e di pagamento di eventuali pedaggi al personale cui venga richiesto dalla azienda l'uso del proprio autoveicolo per motivi di servizio (così l'integrativo Findomestic);
- (II) altre intese (Luxottica, AgustaWestland e Ducati), laddove si faccia ricorso al trasporto pubblico come modalità diffusa per raggiungere il luogo di lavoro, si impegnano ad attivarsi con le società di trasporto pubblico in concessione rappresentando compiutamente le esigenze dei lavoratori per migliorare i servizi, anche attraverso l'istituzione di apposite commissioni aziendali miste (è il caso dell'intesa AgustaWestland);
- (III) un terzo raggruppamento di intese regolano, in una certa misura, direttamente il trasporto collettivo riservato

esclusivamente al personale (così l'intesa Biesse, che sancisce l'impegno a ottimizzare il servizio pullman per alcuni lavoratori provenienti da determinate zone, e l'intesa Sasol Italy, che invece istituisce un servizio di taxi collettivo per favorire il personale che per motivi straordinari, eccezionali e documentabili dovrà smontare dal servizio per mancato cambio turno).

Infine, un caso che merita attenzione sul punto è l'integrativo Finmeccanica, in cui le parti sociali, al fine di individuare livelli omogenei di trattamento su tutto il territorio nazionale, prevedono l'attivazione di studi di fattibilità, anche attraverso il coinvolgimento degli attori pubblici perseguendo l'incentivazione dell'impiego di mezzi di trasporto pubblico o comunque di forme di aggregazione negli spostamenti (*car pooling*), e con una particolare attenzione agli stabilimenti situati in aree geografiche scarsamente servite da mezzi pubblici di trasporto.

Si muove nello stesso senso l'integrativo Ducati in cui le parti, consapevoli dell'importanza delle necessità di minimizzare i possibili disagi e rischi legati ai percorsi in itinere, desiderano intraprendere azioni concrete volte ad agevolare la mobilità legata al territorio. Nello specifico, le parti intendono dare avvio a studi di fattibilità atti a valutare le esigenze dei dipendenti, affinché si possa arrivare a proporre soluzioni di mobilità sostenibile volte ad agevolare i lavoratori nel raggiungimento del posto di lavoro, ridurre le emissioni di CO_2 ed aderire ai migliori standard italiani ed europei sulla mobilità sostenibile. Nell'ambito della mobilità sostenibile e agevolata, l'integrativo Ducati si impegna ad affrontare le tematiche relative all'ipotesi di ampliamento del parcheggio al fine di renderlo fruibile alla totalità dei dipendenti interessati, mentre l'intesa Lamborghini dispone di riservare una quota di posti alle lavoratrici in stato di gravidanza.

(D)
**WELFARE OCCUPAZIONALE E TERRITORIO:
IL CASO BERGAMO**

Nell'ambito dei sistemi di relazioni industriali l'articolazione delle forme di welfare aziendale e occupazionale non si limita ai rapporti e alle dinamiche tra contratto nazionale e contratto di secondo livello, aziendale o territoriale a seconda delle peculiarità delle diverse forme di rappresentanza e contrattazione (si pensi al sistema di contrattazione collettiva dell'artigianato, della edilizia, della agricoltura e del turismo che ha un suo baricentro nella contrattazione collettiva territoriale di settore). Un ruolo di un certo peso, destinato a prendere sempre più piede in funzione dei cambiamenti del lavoro e del modo di fare impresa, è svolto (o può essere svolto) dalle forme di welfare territoriale o di comunità trasversali a tutti i settori produttivi. Di particolare interesse, in questa prospettiva, è il caso della provincia di Bergamo che, nell'ambito di uno studio commissionato all'OCSE su economia e lavoro nel territorio, ha dato avvio nel periodo 2016/2017 a un tavolo istituzionale (partecipato da Comune, Provincia, Camera di Commercio, Università degli Studi di Bergamo, parti sociali) che si propone di coordinare le dinamiche occupazionali e del welfare con l'infrastruttura materiale e immateriale del territorio (logistica, trasporti, scuola e università, competenze e mestieri) e il sistema produttivo locale nella prospettiva di quell'ecosistema territoriale e di rete entro cui sviluppare le dinamiche della Quarta Rivoluzione industriale.

Nell'ambito delle proposte e delle linee di azione discusse e analizzate nell'ambito del tavolo istituzionale di Bergamo si inseriscono due preziosi documenti: le linee guida sul welfare aziendale elaborate da Confindustria Bergamo nel 2017 e l'accordo Confimi – Apindustria Bergamo e Fim-Cisl Bergamo,

Uilm Bergamo del 18 dicembre 2017 per la piccola e media industria manifatturiera metalmeccanica e installazione impianti del territorio di Bergamo.

1. Le linee guida di Confindustria Bergamo sul welfare aziendale

A fronte delle innumerevoli sfide che, anche grazie ai più recenti interventi incentivanti del Legislatore italiano, le imprese si trovano a dover gestire nell'ampio panorama di interventi che vanno sotto il cappello di welfare aziendale, Confindustria Bergamo nella prima metà del 2017 ha deciso di elaborare un documento in grado di orientare le scelte delle aziende associate su questi temi.

Per farlo sono state coinvolte direttamente le imprese associate, per il tramite dei gruppi merceologici in cui queste sono rappresentate e suddivise, con interviste qualitative ai presidenti di gruppo come anche ad alcuni imprenditori (si tratta di 20 casi aziendali), tenuto conto delle differenti dimensioni aziendali presenti.

Obiettivo di tali interviste era quello di individuare le molteplici esigenze rilevate nella gestione del personale e nella organizzazione del lavoro (tra cui certamente produttività, flessibilità, conciliazione vita-lavoro, politiche di *retention*) e, più in generale, rilevare le diverse sensibilità diffuse in materia di politiche di welfare, allo scopo di individuare possibili soluzioni anche innovative. Grazie alla analisi delle interviste elaborata da un gruppo di lavoro interdisciplinare, appositamente costituito e composto da funzionari dell'associazione, è stato possibile elaborare alcune "linee guida" in grado di affiancare le imprese, anche tenuto conto dei differenti contesti produttivi e organizzativi che pure insistono su uno stesso territorio di riferimento, nella scelta delle più efficaci soluzioni aziendali in tema di offerta di misure di welfare ai propri dipendenti. Si tratta, di fatto, della prima elaborazione del genere, nel panorama delle principali associazioni di rappresentanza datoriale, che pare di particolare interesse per ricondurre le singole e di-

verse iniziative aziendali dentro una logica di sistema e, ancor più, di comunità valorizzando altresì la rappresentanza di imprese – e in prospettiva anche quella sindacale – nella progettazione e messa a regime dei piani di welfare a livello aziendale e di settore produttivo.

In concreto le “linee guida” costituiscono uno schema di lavoro che – modellato sulla falsa riga delle interviste somministrate preliminarmente al campione di imprese associate – consente di individuare le esigenze delle imprese, da tenere in debito conto, unitamente alla rilevazione di bisogni ed esigenze personali dei lavoratori, laddove si vadano ad introdurre piani di welfare aziendale. Ciò attraverso una analisi particolarmente innovativa che prevede la identificazione di macro-categorie di problematiche aziendali, da porre in correlazione con altrettante macro-categorie di interventi, beni, servizi o trattamenti che siano in una certa misura funzionali al loro superamento.

Un primo rilievo che emerge dallo studio preliminare è che nel periodo di progressivo superamento della crisi congiunturale degli anni 2009-2015, ma prima delle innovazioni introdotte dal Governo con la normativa fiscale di incentivazione, fossero già in corso di diffusione e consolidamento pratiche di welfare aziendale che il documento definisce come l’insieme dei trattamenti non retributivi offerti ai lavoratori a titolo di compensazione, diretta o indiretta, per le prestazioni rese. Stimolo ulteriore a simili politiche gestionali giunge certamente dalla legislazione di favore, ma anche e soprattutto da alcune soluzioni adottate a livello di contrattazione collettiva nazionale di lavoro e in risposta a determinate piattaforme rivendicative in sede di rinnovo della contrattazione aziendale. Non solo dunque dal progressivo arretramento del welfare pubblico e dalle disposizioni in materia di assistenza sanitaria integrativa e previdenza complementare, che pure costituiscono due *asset* tradizionali di intervento in materia.

Attraverso la somministrazione delle interviste individuali a uomini d’impresa secondo il campione sopra identificato, si è potuto delineare un insieme di considerazioni che possono essere riepilogate come segue:

- a) la crescente attenzione al tema, ritenuto generalmente strategico per la gestione delle risorse umane aziendali soprattutto nella prospettiva della prossima, graduale ripresa produttiva, che rende necessario un particolare coinvolgimento attivo del personale;
- b) la consapevolezza diffusa della esigenza aziendale di stimolare la produttività del lavoro, individuale e collettiva, anche ricorrendo a forme di sostegno non strettamente economico, percepibili come segnali di attenzione della impresa alle esigenze personali dei lavoratori;
- c) l'interesse a ricorrere al welfare come strumento gestionale idoneo non solo a controllare il costo del lavoro (ancora oggi il maggiore punto di attenzione), ma a favorire la *retention* del personale, incrementare i livelli prestazionali, introdurre forme di flessibilità oraria che consentano soluzioni migliorative in materia di conciliazione vita-lavoro agevolando così il contenimento dell'assenteismo, consentire le più efficaci modalità di mantenimento in servizio del personale con elevata anzianità anagrafica;
- d) la disponibilità a inserire nel confronto sindacale aziendale anche la tematica del welfare, quando ritenuto utile od opportuno in relazione alle specifiche circostanze o ai particolari contenuti dell'intervento che si intende sviluppare, ferma restando la possibilità del ricorso a intese individuali plurime o a regolamenti aziendali, comunque efficaci.

Il lavoro di monitoraggio e analisi svolto da Confindustria Bergamo indica altresì come non sia ancora emersa pienamente la consapevolezza di come il ricorso a idonee formule di welfare aziendale possa contribuire anche alla risoluzione di particolari problematiche aziendali, stimolando così miglioramenti in termini di produttività, attraverso la predisposizione di proposte mirate di beni, servizi o trattamenti, funzionali alla ottimizzazione di specifiche soluzioni gestionali, idonee a concorrere direttamente al superamento di una o più criticità operative.

Al fine di rappresentare concretamente i possibili interventi, i gruppi di lavoro composti dai funzionari della struttura associativa, portatori di competenze differenziate, hanno elaborato – sulla base della analisi dei 20 casi aziendali analizzati – una serie di soluzioni operative, estendibili alla più ampia platea delle imprese associate, attraverso l'impiego di opportuni correttivi del caso.

In concreto, alle problematiche sollevate, sono state individuate le possibili seguenti soluzioni che qui riportiamo, per comodità, dalle stesse “linee guida”:

- alternanza di carichi/scarichi di lavoro: orari pluri-periodali/banca delle ore;
- assenteismo elevato non gestibile disciplinarmente: variazione orari individuali e collettivi, regolamentazione aspettative e permessi;
- carenza di competenze professionali: formazione continua, permessi aggiuntivi per il diritto allo studio e alla formazione;
- contenimento del costo del lavoro: conversione di quote dei premi di risultato in piani di welfare ed eventuale utilizzo di piattaforme informatiche;
- elevata presenza di lavoratori anziani: concessione part-time, variazione di mansioni, interventi di formazione continua;
- elevata presenza di lavoratori stranieri: agevolazioni per l'abitazione, il ricongiungimento familiare, l'inserimento nell'ambiente di lavoro e nel territorio, il rientro temporaneo all'estero;
- elevato numero di infortuni: corsi aggiuntivi per la sicurezza del lavoro, premialità correlate a indicatori di sicurezza;
- esigenze di fidelizzazione e *retention* dei lavoratori: concessione di servizi di utilità sociale con eventuale ricorso a piattaforme informatiche;
- necessità di incrementare la collaborazione tra colleghi: corsi relazionali, iniziative ricreative, premialità legate al lavoro di gruppo;

- elevato ricorso a congedi parentali e permessi per esigenze di cura dei familiari: orari elastici, orari opzionabili, permessi aggiuntivi o frazionabili.

All'esito delle interviste svolte, delle soluzioni ipotizzate e delle specifiche consulenze poste in essere, è stato possibile individuare alcuni suggerimenti operativi utili a suggerire alle imprese del territorio un approccio articolato e di sistema al welfare aziendale, mediante un processo decisionale che tenga in considerazione i seguenti parametri di valutazione:

- l'approccio preliminare; il valore economico da destinare al welfare;
- il ricorso alla contrattazione aziendale o a regolamenti aziendali unilaterali come strumento per l'adozione dei piani di welfare, piuttosto che ad intese individuali;
- il numero delle soluzioni da proporre e i relativi fattori di scelta; le possibili forme di sinergia con altre iniziative di valorizzazione delle risorse umane aziendali.

A seguire un estratto, rielaborato, dei parametri da valutare secondo quanto contenuto nelle "linee guida" formulate da Confindustria Bergamo.

Approccio preliminare

Opportunità. La disamina preventiva, svolta con modalità formali o informali, dei bisogni dei lavoratori consente di incrementare l'apprezzamento delle formule successivamente proposte, quindi il loro effetto incentivante. Allo stesso modo una disamina preventiva delle esigenze aziendali consente, nella logica *win-win*, di incrementare anche il beneficio aziendale, altrimenti riconducibile genericamente solo a una maggiore fidelizzazione e attenzione prestazionale.

Criticità. La diversificazione dei bisogni individuali, la aspettativa di un puntuale riscontro aziendale alle esigenze personali espresse, la propensione a ricercare progressivamente sempre più, nel datore di lavoro, una offerta di beni e servizi sostitutivi di quanto risulta sempre meno rinvenibile nel sistema di

welfare pubblico, può determinare crescenti incompatibilità con le proposte di welfare aziendale e insoddisfazione diffusa.

Indicazione operativa di Confindustria Bergamo. È opportuno circostanziare ogni analisi dei bisogni dei lavoratori, preventiva alla attivazione di piani di welfare, in riferimento ad una offerta predeterminata e limitata di beni o servizi, scelti dal datore di lavoro in considerazione anche delle esigenze aziendali di intervento su specifiche criticità organizzative o gestionali, in modo da circoscrivere ed orientare opportunamente il relativo *matching*.

Valore da destinare al welfare

Opportunità. Gli sgravi fiscali e contributivi attualmente applicati ai c.d. *flexible benefits*, la limitata operatività della decontribuzione a ipotesi di introduzione di misure migliorative in termini di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro (identificate con d.i. 12 settembre 2017) e comunque contingentate a livello temporale, favoriscono oggettivamente lo sviluppo di piani di welfare aziendale rispetto all'attivazione di soluzioni economiche tradizionali, permettendo il significativo contenimento del costo del lavoro. Risulta senz'altro conveniente, in termini di costo del lavoro, la destinazione al welfare aziendale nella forma dei *flexible benefits* di una quota significativa dei trattamenti integrativi offerti al personale dipendente.

Criticità. Gli sgravi attualmente fruibili nonché i finanziamenti attualmente proposti da alcune amministrazioni locali, enti pubblici o privati, a sostegno di interventi di welfare, non possono essere considerate strutturali, essendo suscettibili di futuri interventi legislativi restrittivi. L'eventuale interruzione di piani di welfare aziendale, per sopravvenuta perdita di convenienza economica, risulta gestionalmente complicata e può determinare effetti inversi a quelli perseguiti ovvero disaffezione dei lavoratori, cali di produttività, incremento medio dell'assenteismo, diminuzione della partecipazione attiva al lavoro, ecc. L'apertura delle politiche gestionali aziendali al welfare è quindi da considerare una scelta difficilmente reversibile senza scompensi e criticità.

Indicazione operativa di Confindustria Bergamo. È opportuno introdurre piani di welfare con una incidenza economica limitata, privilegiando la qualità rispetto alla quantità dell'offerta, integrando eventuali proposte di *flexible benefits* con soluzioni svincolate da considerazioni di costo del lavoro (orari elastici o flessibili, offerte formative, percorsi di accrescimento professionale, ecc.), a tempo determinato e con ricomposizione periodica almeno parziale del *mix* di soluzioni offerte, al fine di ridurre il rischio di consolidamenti. In ragione di tali assunti, per quanto attiene la quantificazione del valore destinato al welfare aziendale, l'inserimento nelle politiche retributive di pianificazioni collettive di welfare dovrebbe opportunamente essere effettuato utilizzando, come parametro, una quota percentuale, piuttosto contenuta, dei trattamenti economici integrativi lordi complessivi che ogni azienda è disponibile a proporre ai propri lavoratori. L'incidenza dovrebbe poi essere maggiore nelle imprese di maggiori dimensioni, sia in rapporto alla RAL dei percettori sia in rapporto agli altri trattamenti collettivi integrativi erogati.

Declinazione dei piani di welfare in accordi sindacali

Opportunità. La definizione di clausole di conversione di quote dei premi di risultato in trattamenti di welfare, previene il rischio di crescita incontrollata del costo del lavoro in quanto sia le premialità aziendali sia le soluzioni di welfare risultano gestite nell'ambito del medesimo importo complessivo lordo.

Criticità. La contrattualizzazione del welfare, tramite la c.d. welfarizzazione del premio di risultato o con intese sindacali introduttive di specifici "pacchetti" di beni, servizi e trattamenti, comporta l'assoggettamento delle formule proposte dal datore di lavoro alle consuete logiche negoziali, che implicano una discussione nel merito con le rappresentanze sindacali con il rischio che emergano posizioni difficilmente conciliabili. Infine le formule di storno possono produrre la perdita delle agevolazioni, fiscali e contributive, correlate ai beni e servizi offerti ai lavoratori nel caso di riscontrata insussistenza, nell'anno di maturazione del premio, delle condizioni per

l'applicazione allo stesso della tassazione con aliquota sostitutiva 10%.

Indicazione operativa di Confindustria Bergamo. È consigliabile articolare i contenuti dell'offerta di welfare in relazione sia agli obiettivi perseguiti sia alle dimensioni d'impresa, incrementando il numero di beni/servizi/trattamenti proposti ai lavoratori quando:

- 1) non sono state identificate specifiche aree di criticità sulle quali intervenire con azioni necessariamente mirate;
- 2) gli organici aziendali siano particolarmente ampi; si propone a tal fine la implementazione del piano di welfare proporzionato alla dimensione d'impresa;
- 3) si intenda prioritariamente abbattere il costo del lavoro offrendo, in alternativa a soluzioni economiche tradizionali, formule di welfare dal valore nominale contenuto, che quindi devono necessariamente originare un valore percepito più elevato e tale effetto è realizzabile solo cogliendo specificamente l'interesse dei singoli destinatari.

Azioni correlate

Opportunità. I piani di welfare aziendale, se utilizzati come leva gestionale, si inseriscono necessariamente in un più ampio approccio aziendale, anche culturale, di maggiore attenzione alla valorizzazione delle risorse umane, che implica quindi una stretta sinergia con altre azioni, per amplificarne gli effetti ed impedire che l'impianto sia inficiato da comportamenti aziendali contrastanti.

Criticità. Un approccio ampio al welfare, svolto in sinergia con altre azioni aziendali concernenti le risorse umane, presuppone una significativa dedizione di tempo ed elevate competenze gestionali, non sempre riscontrabili, soprattutto nelle PMI. Inoltre occorre la consapevolezza e disponibilità a realizzare investimenti che, rispetto alla esecuzione di più semplici interventi sui trattamenti retributivi diretti, producano risultati prevedibilmente non immediati e non sempre di agevole monitoraggio e quantificazione.

Indicazione operativa di Confindustria Bergamo. Può essere opportuno valutare il ricorso alla occorrenza a servizi di supporto consulenziale sia per la pianificazione delle azioni di welfare sia per l'implementazione di azioni correlate di management organizzativo, concernente altri aspetti della gestione delle risorse umane. Occorre attivare complessivamente un processo di valorizzazione del personale dipendente che sia composto da una sommatoria di interventi, costanti nel tempo, unidirezionali, integrati, in grado di concorrere tra loro allo sviluppo del maggiore apporto collettivo esprimibile dai lavoratori per la crescita della competitività aziendale.

È evidente come con le “linee guida” qui commentate si è raggiunto l'obiettivo del superamento delle classiche enunciazioni di principio a supporto di interventi finalizzati alla ricerca di incrementi di produttività o al miglioramento della fidelizzazione del personale, che possono oggi essere stimolati invece da pratiche innovative di intervento in ambito di welfare aziendale, mediante la definizione dettagliata e concreta dei criteri da perseguire e dell'approccio orientato dalle specifiche esigenze e condizioni “ambientali” di riferimento, con cui affrontare il tema.

2. L'accordo territoriale Confimi - Apindustria Bergamo e Fim-Cisl Bergamo, Uilm-Uil Bergamo del 18 dicembre 2017 per le piccole e medie aziende manifatturiere metalmeccaniche e installazione impianti del territorio di Bergamo

L'accordo territoriale sottoscritto da Confimi - Apindustria Bergamo con le federazioni Fim-Cisl e Uilm-Uil della bergamasca rappresenta un unicum nel panorama della contrattazione collettiva nel settore manifatturiero e metalmeccanico in Italia e non solo. Si tratta invero di una sperimentazione che interessa un livello di confronto negoziale – il territorio, qui identificato dalla provincia di Bergamo – tradizionalmente escluso dalle dinamiche di relazioni industriali nel settore manifatturiero. Un tabù, quello della contrattazione territoriale, da sempre giustificato da motivazioni che questa intesa oggi

contribuisce a sfatare: su tutte, la definizione di un ulteriore livello negoziale aggiuntivo al nazionale e alla aziendale e la impossibilità di misurare la produttività aggregata a livello territoriale. Al pari di quanto previsto nelle intese territoriali di altri settori produttivi, l'accordo tra Confimi - Apindustria Bergamo e i metalmeccanici di Cisl e Uil chiarisce, infatti, che le relative previsioni sono ad adesione volontaria da parte delle aziende associate e, comunque, restano alternative a eventuali accordi di livello aziendale che, là dove esistenti, prevalgono.

In termini di contenuti, le parti hanno dato prova della possibilità della rappresentanza sul territorio di spingersi oltre la prassi della "contrattazione" fotocopia per l'accesso ai benefici alla detassazione, realizzando un vero scambio contrattuale tra flessibilità e nuove poste sociali in termini di incrementi retributivi e misure di welfare.

Le clausole normative ed economiche dell'accordo non tradiscono l'intento delle parti di favorire obiettivi di sviluppo e crescita per le imprese e i lavoratori del territorio. E ciò con particolare riferimento alla possibilità di introdurre misure specifiche per migliorare la competitività, la flessibilità organizzativa e l'ottimizzazione dei costi, l'ampliamento delle figure professionali da inserire nel sistema, garantendo al tempo stesso il coinvolgimento dei lavoratori, attraverso un miglioramento del trattamento economico individuale, nonché l'utilizzo degli strumenti incentivanti previsti dalla normativa, anche territoriali, definiti anche allo scopo di favorire la formazione professionale e l'occupazione.

Di particolare interesse, ai fini di questo Rapporto, è il pacchetto di misure volte a definire un sistema di welfare locale integrato con le previsioni del CCNL che, in questo contesto negoziale e in connessione con la istituzione di un premio di risultato di ambito territoriale, ha rappresentato la contropartita rispetto a importanti misure di flessibilità per la promozione della competitività delle imprese metalmeccaniche della provincia rappresentate dalla Confimi - Apindustria Bergamo. A partire dalla disposizione, allo stato ancora dal tenore pro-

grammatico, in forza della quale al fine di favorire investimenti a beneficio delle imprese che svolgono un ruolo sociale in termini di mantenimento e sviluppo occupazionale, nonché di radicamento nel territorio, la commissione territoriale istituita dall'accordo si attiverà per promuovere incontri con le istituzioni locali finalizzati a garantire agevolazioni, anche attraverso lo sviluppo e la realizzazione sinergica di contrattazione sociale.

In tema di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, l'accordo prevede la possibilità per le aziende di individuare aree e mansioni alle quali applicare la flessibilità in entrata/uscita giornaliera di massimo 30 minuti nonché schemi di lavoro agile. Le parti concordano altresì che, in deroga al CCNL, le percentuali relative alla richiesta di trasformazione del contratto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale sono innalzate di un punto percentuale (5%). Pertanto, le imprese con almeno 100 dipendenti accoglieranno le richieste di trasformazione da tempo pieno a tempo parziale nell'ambito della percentuale del 5% della forza lavoro. Là dove sia stata raggiunta la percentuale del 5%, le aziende accoglieranno, fino al 6% del personale in forza, le richieste motivate e debitamente documentate dalla necessità di assistere i genitori, il coniuge o il convivente more uxorio, i figli e gli altri familiari conviventi, senza alcuna possibilità alternativa di assistenza, gravemente ammalati o portatori di handicap.

Le parti stabiliscono l'istituzione di un premio di risultato territoriale di natura sperimentale e di importo variabile per ogni annata di vigenza dell'accordo, proporzionale alla variazione grezza della produzione media – relativa al settore di appartenenza della azienda in questione (siderurgico, minerali non metalliferi e meccanico) – della provincia di Bergamo, riscontrata nel triennio precedente a quello di maturazione del premio. L'intesa prevede altresì un correttivo che ridimensiona l'entità del premio nel caso in cui il margine operativo lordo della singola azienda fosse inferiore a quello dell'anno di maturazione del premio, nonché un correttivo che ne decurta l'ammontare, per singolo lavoratore, in proporzione al relativo tasso di assenteismo. Le parti concordano che i dati utilizzati

per la verifica della maturazione del premio saranno quelli pubblicati trimestralmente dalla Camera di Commercio di Bergamo.

Al fine di attuare la facoltà riconosciuta, a ciascun lavoratore, dall'art. 1, comma 184, della l. n. 208/2015 (c.d. legge di stabilità 2016), si riconosce infine la possibilità di convertire, in tutto o in parte, in prestazioni di welfare la quota di premio di risultato maturata. Al lavoratore che opterà per la conversione totale del premio verrà riconosciuto un ulteriore valore economico pari al 10% del valore del premio maturato. In aggiunta, l'intesa prevede il riconoscimento da parte della azienda, a titolo di welfare, di 100 euro lordi all'anno per ciascun lavoratore, investendo la commissione territoriale dell'impegno a promuovere la realizzazione di una piattaforma da mettere a disposizione delle aziende, integrata con le varie opportunità previste dalla normativa di riferimento, ivi compresi i servizi declinati da specifiche convenzioni promosse a livello territoriale tra cui figurano, a titolo esemplificativo e non esaustivo: servizi di cura, assistenza, educativi ecc.

(E)
LITERATURE REVIEW
SUL WELFARE AZIENDALE
E OCCUPAZIONALE

1. Welfare aziendale e welfare occupazionale: alla ricerca di una definizione

Risulta impossibile – o comunque fuorviante – ogni tentativo di fornire una attendibile definizione di welfare aziendale e di welfare occupazionale senza aver prima chiarito, alla luce della più recente elaborazione scientifica e dottrinale, il più generale concetto di welfare.

Una delle prime definizioni di welfare, legata alla definizione di *welfare state*, è quella di A. BRIGGS, *The Welfare State in historical perspective*, 1961, Archives Européennes des Sociologie, II, p. 226, che lo individua come sistema volto a modificare le forze di mercato in almeno tre direzioni: 1) garantire a persone e famiglie la sussistenza; 2) ridurre la loro insicurezza attraverso interventi di sostegno in caso del verificarsi di determinati eventi (per esempio, malattia, vecchiaia e disoccupazione); 3) assicurare a ogni cittadino, senza distinzione di classe o di status sociale, i migliori standard disponibili in relazione a una determinata gamma di servizi sociali.

In termini più moderni, lo Stato sociale «si assume la responsabilità di coprire i grandi rischi sociali per la generalità della popolazione» (A.M. BATTISTI, *Welfare e no profit in Europa: Profili comparati*, Giappichelli, 2013, p. 152) al fine di garantire il benessere dei cittadini. In questa prospettiva, lo Stato sociale implementa un insieme di politiche pubbliche di assistenza e protezione sociale volte a erogare servizi (prestazioni in natura) e benefici (prestazione monetarie) al fine di rispondere a

bisogni di base e tutelare i cittadini dalla indigenza e dai rischi derivanti dalla assenza di reddito in caso di malattia, maternità, infortunio, invalidità, disoccupazione, vecchiaia. A queste si aggiungono le politiche dirette a strutturare e organizzare «alcuni servizi di grande rilevanza sociale, quali l'istruzione e la sanità» (R. ARTONI, *Stato Sociale*, Alfabeto Treccani, Treccani, 2014, versione Kindle, cap. 1, posizioni 6-9).

In realtà, esistono innumerevoli studi e trattati sul welfare, che offrono altrettanto innumerevoli definizioni. Emerge chiaramente la difficoltà di una generalizzazione e la mancanza di una definizione univoca di welfare, anche dovuta alla continua evoluzione del fenomeno. Questo porta, il più delle volte, gli esperti e i ricercatori a fornire una definizione di welfare funzionale al campo di osservazione della loro ricerca. Tale difficoltà definitoria non riguarda soltanto il concetto di welfare, che in sostanza coincide con la definizione di *welfare pubblico statale*, ma la scarsa chiarezza definitoria si riscontra anche nell'ampio ambito del *welfare privato* e prima ancora nel *welfare sussidiario*.

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

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

naudi, p. 9) specifica che: «L'aggettivo “secondo” ha una duplice connotazione:

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

Afferiscono all'ampio ambito del welfare privato e al secondo welfare una serie di categorie di welfare (*occupazionale, contrattuale, negoziale, bilaterale, aziendale*), le cui definizioni sono solo apparentemente pacifiche. Tra gli operatori si parla indifferentemente di welfare contrattuale e negoziale, di welfare aziendale e occupazionale, senza una chiara delimitazione dei perimetri, contribuendo a indurre confusione in particolare nei non addetti ai lavori.

Cercare di definire in modo univoco ogni concetto, nonostante la grande diffusione e il grande utilizzo dei diversi termini, ancora oggi, non è facile come potrebbe sembrare. Con riferimento, per esempio, alla categoria del welfare aziendale, A. TURSI, *Il “welfare aziendale”: profili istituzionali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 4, p. 213, afferma che «La chiarezza concettuale della nozione di “welfare aziendale” è inversamente proporzionale alla sua capacità diffusiva ed evocativa». Le diverse definizioni presenti in dottrina, più che definire in maniera precisa cosa siano le diverse tipologie di welfare, tendono a descrivere quali sono i servizi che possono rientrare in ogni ambito oppure quali sono i bisogni che vengono soddisfatti. In particolare, le definizioni utilizzate da diversi autori non appaiono univoche e spesso gli autori forniscono una spe-

cifica definizione del concetto che intendono trattare nel loro studio.

Il concetto più ampio tra quelli sopra elencati pare essere quello di welfare occupazionale. Le origini del concetto risalgono a R. TITMUSS, *Essay on the Welfare State*, Allen and Unwin, Londra, 1958, p. 100 (versione italiana in *Saggi sul "welfare state"*, Edizioni Lavoro, 1963, p. 58), che distingue tra *social welfare*, *fiscal welfare* e, appunto, *occupational welfare*, definendo quest'ultimo come: «l'insieme delle prestazioni sociali erogate dalle aziende ai propri lavoratori in virtù del contratto di lavoro che lega le une agli altri». Anche A. SINFIELD, *Analysis in the social division of welfare*, in *Journal of Social Policy* 1978, vol. 7, n. 2, pp. 129-156, afferma che il welfare occupazionale include i benefici ricevuti da un dipendente attraverso o come risultato del suo rapporto di lavoro oltre e al di là dei benefici pubblici». Ancora, R. GOODIN, M. REIN, *Regime on pillars: Alternative welfare state logics and dynamics*, in *Public Administration*, 2001, vol. 79, n. 4, pp. 769-801, descrivono il welfare occupazionale come prestazioni sociali fornite dai datori di lavoro privati e dallo stato nel suo ruolo di datore di lavoro. Infine, K. FARNSWORTH, *Welfare through work: An audit of occupational social provision at the turn of the new century*, in *Social Policy & Administration*, 2004, vol. 38, n. 5, p. 438, fa riferimento a prestazioni sociali volontarie fornite dal datore di lavoro.

D. NATALI, E. PAVOLINI, *Comparing (Voluntary) Occupational Welfare in the EU: Evidence from an international research study*, OSE Research Paper, novembre 2014, n. 16, p. 4, fanno invece riferimento al concetto di *voluntary occupational welfare* che si focalizza sui programmi di welfare "volontari" introdotti dalle parti sociali (bilateralmente o attraverso iniziative unilaterali del datore di lavoro). Nel costruire questa definizione riprendono in parte la distinzione che fa la OECD tra *Mandatory private social expenditure* e *No-Mandatory private social expenditure*: concentrando il loro lavoro su una analisi comparata tra Paesi europei gli autori utilizzano l'accezione di "volontario" ed "obbligatorio" in riferimento al welfare occupazionale tenendo presente la previsione della legge statale nella configurazione complessiva del proprio sistema di welfare nazionale. Anche

C. AGOSTINI, U. ASCOLI, *Il welfare occupazionale: un'occasione per la ricalibratura?*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2014, n. 2, pp. 263 e ss., nel proprio contributo utilizzano questa impostazione e questa interpretazione del termine “volontario” facendo riferimento al “welfare occupazionale introdotto volontariamente” come al welfare concretizzato «attraverso accordi bilaterali o come iniziativa unilaterale dei datori di lavoro».

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

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

In realtà, è opportuno precisare che il *welfare contrattuale*, da un punto di vista tecnico-giuridico, può identificare il welfare che trae origine da un contratto sia esso individuale o collettivo (nazionale, territoriale o aziendale). Tuttavia, nella prassi, ma anche nella letteratura, poiché il welfare origina primariamente da accordi collettivi, con l'espressione *welfare contrattuale* si indica, di fatto, l'insieme delle prestazioni la cui fonte è la contrattazione collettiva a diverso livello (*welfare contrattuale collettivo*), piuttosto che il contratto individuale (che tuttavia potrebbe essere definito come *welfare contrattuale individuale*). Inoltre, nell'ambito della definizione di *welfare contrattuale collettivo* rientra anche il *welfare bilaterale*, inteso come il *welfare* sviluppato dalla contrattazione collettiva a qualsiasi livello mediante la costruzione di un sistema strutturato di enti e fondi bilaterali che erogano i servizi e le prestazioni negoziati.

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

In letteratura, 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, affermano che il «cosiddetto “welfare contrattuale”: prende forma a livello nazionale, tramite i contratti nazionali di lavoro (CCNL), così come a livello subnazionale, tramite la contrattazione decentrata (di secondo grado) fino ad accordi o interventi al livello della singola impresa (il cosiddetto “welfare aziendale”)». Gli autori chiariscono, poi, meglio che «a dispetto di un ricorso relativamente sinonimo alle “diciture” di welfare contrattuale e di welfare aziendale, si sia in presenza di due nozioni non sovrapponibili. Il welfare contrattuale implica infatti il coinvolgimento e l'accordo fra gli attori delle relazioni industriali», mentre «il cosiddetto welfare

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

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

Chiarito che manca «una specifica previsione legislativa, la definizione di welfare aziendale è quindi affidata all'apprezzamento e alle costruzioni della dottrina» (M. SQUEGLIA, *L'evoluzione del "nuovo" welfare aziendale tra valutazione oggettiva dei bisogni, regime fiscale incentivante e contribuzione previdenziale*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2017, n. 1, p. 103-104). Tuttavia, è importante osservare il ruolo delle disposizioni normative circa la definizione di welfare aziendale, almeno per il contesto italiano. Infatti, la legge di stabilità per il 2016 ha superato l'identificazione del welfare aziendale con i caratteri della unilateralità e della volontarietà, ribaltando in sostanza la precedente impostazione. Infatti, la disciplina previgente escludeva dal reddito da lavoro dipendente opere e servizi di welfare soltanto se erogati su iniziativa volontaria e unilaterale dal datore di lavoro. Ora, invece, le disposizioni in materia fiscale non solo permettono l'esclusione dal reddito da lavoro anche di misure di welfare oggetto di contrattazione, ma ne prevedono la piena deducibilità dal reddito di imprese soltanto se non sono unilaterali e volontari (esattamente il contrario dello scenario previgente), mentre nel caso di "volontà unilaterale" la deducibilità è limitata, come in precedenza, al 5% dell'ammontare delle spese per prestazioni di lavoro dipendente.

La normativa di legge, pur non esente da difficoltà interpretative, rimane uno dei principali strumenti definitivi e rappresenta un punto di riferimento. Pertanto, prendendo a riferimento la normativa fiscale, è possibile concorrere a ridisegnare i confini di alcuni concetti. Pare più corretto parlare di *welfare aziendale volontario*, unilateralmente concesso dal datore di lavoro senza alcuna costrizione di natura legale, contrattuale o regolamentare, e di *welfare aziendale obbligatorio*, quello obbligato da una pattuizione sindacale (di qualunque livello, purché applicata in azienda) o da un regolamento unilaterale. Nel caso di *welfare aziendale obbligatorio*, originato da un accordo sindacale, si può, allora, parlare di *welfare aziendale contrattuale*.

2. Alle origini del welfare privato

Un elemento che di frequente è stato affiancato da molti autori alla nascita e allo sviluppo delle diverse forme di welfare privato in ambito aziendale è il c.d. paternalismo industriale. Ne parla E. BENENATI, *Cento anni di paternalismo aziendale*, in S. MUSSO (a cura di), *Tra fabbrica e società. Mondi operai nell'Italia del Novecento*, Feltrinelli, 1999, pp. 43-82. Vedi anche V. CASTRONOVO, *Storia economica d'Italia. Dall'Ottocento ai giorni nostri*, Einaudi, 2006, pp. 132, che si riferisce a questo fenomeno definendolo «solidarismo paternalistico».

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

Tra gli autori che hanno ricondotto l'origine del welfare privato a esperienze paternalistiche d'impresa ci sono, anche, U.

ASCOLI, M.L. MIRABILE, E. PAVOLINI, *Dal welfare di cittadinanza al welfare nel lavoro? Contrattazione collettiva e iniziativa d'impresa in Italia*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, p. 54 e ss., che lo ricollegano alle più rilevanti esperienze di “paternalismo padronale” di fine Ottocento o primi del Novecento, o nei casi di «imprenditorialità illuminata ispirati alla filosofia “olivettiana” della prima metà del ventesimo secolo quando, non esisteva il *welfare state* e i bisogni dei lavoratori erano per la gran parte privi di una risposta pubblica organizzata».

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

Riprendendo il lavoro di Zamagni, nel contributo di P. CARNAZZA, A. PASETTO, *Le strategie di welfare aziendale: esperienze passate e tendenze recenti*, in *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, Il Mulino, 2015, n. 1, p. 119, si sottolinea come l'idea alla base del *welfare capitalism* sia quella di rendere, almeno in parte, frazione dei profitti conseguiti dalla azienda grazie al loro lavoro attraverso prevalentemente l'elargizione di alti salari, premi di produttività e maggiori sicurezze connesse alla assistenza sanitaria e alla abitazione: «il capitalista riconosce in tal modo che gran parte della ricchezza da lui accumulata ha origine dal lavoro che anche altri hanno svolto e, senza intaccare il principio di proprietà, si sente moralmente impegnato a restituire loro una parte della propria fortuna». Gli autori però sottoli-

neano le contraddizioni di un tale modello: «il *welfare capitalism* nasce con due vizi di origine. Il primo è quello della coerenza tra comportamenti welfaristici svolti dalla fondazione e comportamenti aziendali svolti dalla impresa. Fin dall'inizio viene rimproverato ai vari magnati americani di mostrare una doppia faccia: quella benevola della fondazione e quella, non sempre rispettosa dei diritti dei lavoratori, della azienda. Il secondo vizio di origine è la mancanza di universalità: tale sistema “premia” i dipendenti delle aziende più grandi e più generose e penalizza i dipendenti delle imprese minori» (P. CARNAZZA, A. PASETTO, *Le strategie di welfare aziendale: esperienze passate e tendenze recenti*, in *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, Il Mulino, 2015, n. 1, p. 119).

Riprende l'idea che le origini del welfare privato risalgano alle iniziative delle grandi aziende rintracciandovi i caratteri del “paternalismo aziendale” o “solidarismo paternalistico” anche E. MASSAGLI, *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Giuffrè, 2016, p. 598. L'Autore sottolinea come con il primo welfare d'impresa, fino al dopoguerra, queste forme di welfare privato promosse sostanzialmente dall'«illuminato mecenatismo» degli imprenditori colmarono in parte l'assenza di un welfare pubblico non ancora sviluppato.

È nel dopoguerra che si apre una nuova fase di sviluppo del welfare aziendale che di pari passo con la modernizzazione della industria italiana riprende alcune caratteristiche del *welfare capitalism* americano ovvero organizzazione scientifica del lavoro e politiche paternalistiche del personale. Viene ribadita in questa fase l'impostazione volontaria e gratuita delle misure in modo da escludere qualsiasi regolamentazione o negoziazione. Si veda E. BENENATI, *Cento anni di paternalismo aziendale*, in S. MUSSO (a cura di), *Tra fabbrica e società. Mondi operai nell'Italia del Novecento*, Feltrinelli, 1999, pp. 43-82.

Nel lavoro di 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, p. 600)

troviamo, in particolare, la ricostruzione degli sviluppi normativi dei sistemi di relazioni industriali che hanno portato a configurare la materia del welfare aziendale come oggi la conosciamo. Dal periodo d'oro della contrattazione collettiva del dopo-guerra alla stagione del *welfare state* post-Sessantotto in cui «il welfare privato cambiò necessariamente la sua connotazione e divenne esperienza residuale, di natura esclusivamente concessiva, solo lateralmente complementare rispetto a un welfare pubblico sempre più presente e costoso (*cradle-to-the-grave welfare system*, dalla culla alla tomba)».

Nel 1986 con l'approvazione del TUIR il legislatore traduce in norma il welfare di impresa conosciuto fino allora, ovvero quel paternalismo di fabbrica tipico della prima crescita dell'industria italiana. Nonostante rimane presente nella normativa fino al 2015 una impostazione paternalistica del welfare aziendale, E. MASSAGLI (*Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Giuffrè, 2016, pp. 603-604) sottolinea come parallelamente dagli anni Novanta comincia a svilupparsi il welfare contrattuale. Infine le esperienze di alcune grandi imprese di inizio millennio spingono il legislatore a modificare la normativa sul welfare aziendale e a dare alla materia l'impostazione presente oggi: «a partire dal 2008, si attua una diffusa “rivoluzione pratica”: sempre più imprese incominciano ad approvare piani di welfare aziendale che pur rispettando (sovente con ambigue soluzioni tecniche) i vincoli normativi, sono giustificati da ragioni opposte a quelle auspiccate dal legislatore nelle stesse norme, ossia assumono una esplicita funzione economica in contrasto alla visione solo paternalistico/sociale del Testo Unico delle Imposte sui Redditi. [...] Il silenzio e l'incertezza del legislatore termina con la legge di stabilità 2016. Il Governo accoglie le richieste di addetti ai lavori, imprese e, per la prima volta, sindacati e interviene direttamente sul TUIR per stravolgere le finalità di fondo dell'erogazione di beni, prestazioni, opere e servizi, che, pur non perdendo la potenziale utilità sociale, assume per la prima volta una esplicita funzione economica, in quanto ai piani di welfare aziendale è permesso, se scelto dal lavoratore, di sostituire i tradizionali premi di produttività monetari e il

vantaggio fiscale degli stessi viene mantenuto anche quando contrattati collettivamente e individualmente».

3. Le ragioni del welfare privato

Il welfare d'impresa delle origini è quindi riconducibile a un paternalismo industriale che, da un lato, mostra differenze profonde rispetto alle più recenti esperienze di welfare aziendale; dall'altro lato, è interessante notare come, in parallelo con quel che accade oggi, anche allora lo sviluppo delle esperienze di welfare privato siano da ricollegare a una stagione di grande trasformazione del lavoro. F. SEGHEZZI, *L'uomo fordista tra economia e società. Appunti per una rilettura eretica di Gramsci*, Working Paper ADAPT, 2015, n. 171, p. 6 rimarca, a proposito del modello in questione, il tentativo delle imprese di compensare i ritmi intensi e l'alienazione del lavoro in catena di montaggio come risposta alla esigenza specifica di creare un «idealtipo di lavoratore, moralmente integerrimo in modo da non creare problemi e disposto ai ritmi fordisti. [...] Serve quindi intervenire per contenere i comportamenti sociali che possano essere d'ostacolo al sistema produttivo, è necessario per l'industriale fordista che esista un "certo equilibrio psico-fisico che impedisca il collasso fisiologico del lavoratore, spremuto dal nuovo metodo di produzione"».

L'attenzione verso il lavoratore è qui il frutto di una concezione del capitale umano in quanto fattore produttivo a tutti gli effetti: «se il lavoratore è parte del processo produttivo, al pari delle macchine e di altri elementi, si cercherà di ottimizzare il suo utilizzo attraverso l'individuazione di mansioni sempre più standardizzate. L'aumento di produttività che ne consegue consentiva all'impresa fordista di ridurre il numero di ore e di carico agli operai, aumentando anche i salari. In questo modo la differenza innegabile del lavoro rispetto agli altri fattori di produzione veniva riconosciuta ma solamente come tentativo filantropico di aiutare il lavoratore garantendogli maggiori benefici socio-economici. Un disegno che può sembrare positivo e favorevole al lavoratore, ma che non ne riconosce in alcun modo la centralità nel processo produttivo»

(F. SEGHEZZI, *L'uomo fordista tra economia e società. Appunti per una rilettura eretica di Gramsci*, Working Paper ADAPT, 2015, n. 171, p. 6).

Sicurezza della retribuzione, alti salari e contributi pensionistici sono quindi la compensazione alle limitate possibilità creative e di personalizzazione del lavoro secondo un paradigma contrattuale di subordinazione in cui la personalità del singolo rappresenta un fattore frenante al processo produttivo. E. PAVOLINI, F. CARRERA, L. ROMANIELLO, *Welfare aziendale e «nuovi rischi sociali»*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 147 e ss., vedono elementi di paternalismo imprenditoriale non soltanto nel welfare aziendale delle origini, ma anche nel presente. Tuttavia, sottolineano, un cambio di impostazione nella natura del welfare, poiché molte delle innovazioni nel campo del welfare sono poco classificabili come “paternalistiche”, ma appaiono come il risultato di una aumentata sensibilità media delle imprese, accompagnata da necessità concrete di contenere i costi di produzione e di aumentare la produttività dei lavoratori (E. PAVOLINI, F. CARRERA, L. ROMANIELLO, *Welfare aziendale e «nuovi rischi sociali»*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 169 e ss.).

Alcuni Autori rispetto alle ragioni del welfare aziendale mettono in luce le criticità di una dottrina che ha considerato il welfare privato e aziendale quasi esclusivamente come il risultato di un riaggiustamento del sistema di welfare senza prendere in considerazioni le motivazioni e le azioni di chi effettivamente questo welfare aziendale lo realizza ovvero le relazioni industriali. Questo filone sostiene infatti che le ragioni del più recente sviluppo del welfare aziendale siano da ricercare *in primis* nel suo collegamento con la *grande trasformazione del lavoro* piuttosto che a quelle delle mancanze o del c.d. arretramento del sistema di welfare pubblico. Il welfare aziendale è quindi visto dalla prospettiva del cambiamento del modo di intendere gli elementi retributivi, lo scambio contrattuale, le pratiche organizzative, i processi produttivi, gli obiettivi aziendali e le nuove forme di lavoro.

Il lavoro di B. CARUSO, *«The Bright Side of the Moon»: politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, in

Rivista Italiana di Diritto del Lavoro, 2016, n. 2, pp. 187-188, aiuta a introdurre una riflessione sulle ragioni del welfare privato sin qui rimasta in disparte in molti contributi teorici. Pur essendo il rapporto tra welfare pubblico e il welfare privato una dimensione rilevante nella teoria sul tema, secondo l'Autore non si può assumere come scontato che in tale relazione si possano rintracciare le motivazioni e le ragioni della diffusione del welfare privato attuale.

Anche T. TREU, *Introduzione Welfare aziendale*, Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona".IT, 2016, n. 297, pp. 5 e ss., rispetto a questo punto afferma che la diversità delle componenti delle nuove misure di welfare non permette di fare valutazioni univoche, né relativamente alla loro fruizione concreta, né circa i loro rapporti con i paralleli istituti del welfare pubblico e che per questo motivo, per avere delle indicazioni significative, è necessario analizzare separatamente i singoli istituti e dalla loro diffusione all'interno del sistema. L'Autore rileva come non ci siano sufficienti elementi per sostenere l'ipotesi che le nuove forme di welfare privato, e in particolare il welfare aziendale, costituiscano una forma di compensazione o surroga alla riduzione della spesa per il welfare pubblico (c.d. *retrenchment*). Tuttavia concorda anch'egli sulla necessità di mobilitare risorse aggiuntive per soddisfare bisogni e aspettative a cui il welfare pubblico non è in grado di rispondere, non solo per la mancata crescita della spesa sociale, ma anche perché tali nuovi bisogni e nuovi rischi sociali risultano essere sempre più personalizzati che potrebbero anche essere coperti da parte di un welfare pubblico che sia capace di rinnovarsi, ma che costituiscono l'ambito ideale per interventi di welfare privato.

Ancora B. CARUSO («*The Bright Side of the Moon*»: politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2016, n. 2, p.187), guardando al tema del welfare occupazionale (inteso «sia welfare aziendale di natura unilaterale sia quello negoziale di tipo bilaterale») in Italia, evidenzia come sia presente una disputa tra sostenitori e oppositori di questo forma di welfare. Gli oppositori del welfare occupazionale relativamente alla più generale prospettiva

del secondo welfare o del welfare mix, ne sottostimano quindi la funzione di integrazione e complementarietà con il welfare pubblico, esaltandone, invece, i tratti di contrapposizione e alternatività. Secondo “gli oppositori”, il welfare occupazionale depotenzierebbe il welfare pubblico, nella misura in cui finisce per drenare risorse a esso destinate, e farebbe aumentare le diseguaglianze strutturali tra insider e outsider, grandi e piccole imprese, nord e sud. L’Autore si discosta da questa visione sostenendo che nel caso italiano, le due entità, welfare occupazionale e welfare pubblico, non possono essere poste in una relazione di vasi comunicanti secondo cui a un aumento delle risorse al welfare aziendale equivalga una diminuzione di quelle destinate al welfare pubblico o viceversa. Dall’altra parte i “sostenitori” del welfare aziendale si fanno forti dei meccanismi “win-win”, dei giochi a somma positiva, che esso genera.

L’Autore dal canto suo esprime così la propria posizione sull’argomento: «la tesi alla quale si aderisce è, invece, che il welfare contrattuale di ultima generazione sia la cartina di tornasole di un cambiamento di natura strutturale del modo di organizzarsi dell’impresa e della rinnovata centralità della persona nell’esperienza del lavoro e dell’impresa stessa, oltre che di nuovi momenti di integrazione tra imprese e territori» (B. CARUSO, «*The Bright Side of the Moon*»: *politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2016, n. 2, p. 191).

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

Gran parte della letteratura sul tema si è invece limitata a individuare come ragione principale della recente espansione del welfare privato le criticità che hanno riguardato il nostro sistema di welfare pubblico. Secondo C. GORI (*L’alternativa al pubblico? Le forme organizzate di finanziamento privato*), Franco

Angeli, 2012) è proprio l'insufficienza delle risposte ai nuovi rischi e ai nuovi bisogni sociali, di un *welfare state* logorato dalla crisi economica, che porta alla nascita di nuove forme di welfare. Sono dunque contestuali al tentativo di contrastare e ridurre le suddette inefficienze grazie, però, all'utilizzo di risorse private aggiuntive che hanno portato ad un'inevitabile modernizzazione del sistema di welfare italiano.

Tra i primi a porre l'accento sulla questione anche M. FERREIRA, *Secondo welfare: perché? Una introduzione*, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Primo rapporto del secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2013, p. 8, che evidenzia la necessità di «mobilitare e usare in modo razionale ed efficiente risorse aggiuntive per bisogni e aspettative crescenti, in un contesto di finanza pubblica fortemente vincolato e di resistenze politiche (oltre che controindicazioni economiche) a un aumento della pressione fiscale, almeno sui redditi da lavoro. Il primo welfare (in particolare i suoi standard di prestazione) non viene messo in discussione nella sua funzione redistributiva e produttiva di base, ma solo integrato dall'esterno laddove vi siano domande non soddisfatte». Le nuove forme di welfare si sviluppano, secondo l'Autore, in maniera complementare e integrativa rispetto al welfare statale.

Allo stesso modo, F. MAINO, *Tra nuovi bisogni e vincoli di bilancio: protagonisti, risorse, innovazione sociale*”, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Primo rapporto del secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2013, p. 17, afferma che «i sistemi di welfare sono oggi attraversati da una profonda crisi, che origina, da un lato, da risorse sempre più scarse e vincoli di bilancio sempre più stringenti, e dall'altro dall'emergere di nuovi rischi e nuovi bisogni sociali. Dal 2008 la crisi economica e finanziaria è venuta ad aggravare in modo significativo la portata di entrambe le sfide, contribuendo a esacerbare i problemi e accrescere il grado di vulnerabilità degli individui e delle famiglie. Queste sfide hanno impatto su sistemi di welfare che negli ultimi due decenni hanno già sperimentato una lunga stagione di riforme, incapace tuttavia, in alcuni paesi, di produrre il necessario rinnovamento. È quindi questo lo scenario con cui oggi i governi devono fare i conti, e che vede emergere – accanto a strategie

di *retrenchment* e/o di ricalibratura tuttora perseguite in risposta alla crisi del welfare».

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

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

Anche U. ASCOLI, M.L. MIRABILE, E. PAVOLINI, *Dal welfare di cittadinanza al welfare nel lavoro? Contrattazione collettiva e iniziativa d'impresa in Italia*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 53-76, in questo senso danno notevole importanza alle

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

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

Se questo può essere condivisibile occorre piuttosto chiedersi nuovamente dove rintracciare le ragioni della diffusione del welfare privato: se sia davvero una questione di sistema di welfare pubblico più o meno efficiente oppure rappresenti un tentativo di risposta alle più contingenti, almeno per le imprese, trasformazioni del lavoro. In tal senso ulteriori riflessioni utili a una rilettura del tema riguardano il modo in cui welfare aziendale si inserisce e modifica lo scambio contrattuale legato alla prestazione lavorativa. Rispetto al concetto di scambio e di valore assegnato alla retribuzione G. GABRIELLI, *Politiche partecipative e remunerazione*, in M. CARCANO, R. FERRARI, V.M. VOLPE (a cura di), *La partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa. Un progetto possibile*, Guerini Next, 2017, p. 311-328, sottolinea come tali ambiti siano andati ad ampliarsi

all'interno delle politiche di remunerazione aziendali tanto da riconfigurare il sinallagma "tipico" del contratto di lavoro da uno scambio di tipo strettamente economicistico a uno scambio sociale, un nuovo contratto psicologico che valorizza la componente relazionale e i suoi beni. In questo solco, anche, M. ISCERI, *Economia civile, contrattazione e welfare*, in *Sindacalismo – Comprendere la contrattazione*, 2015, n. 32, p. 79-88, che parte dai fondamenti dell'economia civile per argomentare come il lavoro oggi non possa più connotarsi solo economicamente ma come un evento prettamente "umano" e che in relazione a ciò, occorra chiedersi come garantire la felicità e il benessere produttivo. L'Autore, infatti, sostiene che se è vero che «i mercati sono la forma più impersonale di relazione sociale», è pur vero che il mercato è fatto di uomini e dunque per funzionare deve saper rintracciare al suo interno principi etici, valori di umanità. Peraltro, l'Autore sottolinea che il welfare in azienda dovrebbe essere frutto della condivisione e quindi della contrattazione, poiché solo la contrattazione pare essere lo strumento per la realizzazione del senso dell'economia civile (benessere, felicità, dignità, progresso morale).

Sintetizzando possiamo dire che questi contributi stiano delineando un nuovo filone ovvero guardino alle novità del welfare aziendale in prospettiva lavoristica e di relazioni industriali. È proprio considerando il rapporto tra il welfare collegato al lavoro e il sistema di contrattazione collettiva che emerge l'esigenza di avviare un ragionamento critico di rilettura del fenomeno alla luce delle trasformazioni del lavoro.

4. Welfare aziendale e welfare occupazionale: stato dell'arte e ruolo delle relazioni industriali

Negli ultimi anni il welfare occupazionale e aziendale è diventato sempre di più materia di contrattazione, ritagliando per le relazioni industriali un ruolo crescente. Ne sono testimonianza i numerosi studi e ricerche che progressivamente hanno cominciato a occuparsi di tale argomento.

Rispetto al ruolo delle relazioni industriali con riferimento al welfare aziendale e occupazionale, T. TREU, *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, 2013, p. 17, sottolinea che i più recenti contratti nazionali si sono occupati di welfare occupazionale/aziendale, «stabilendo linee guida e indirizzi per la promozione del welfare nella contrattazione di secondo livello». L'Autore, evidenzia come, nonostante talune tipologie di welfare contrattuale (specie la previdenza complementare) trovino il loro terreno di elezione nel livello contrattuale nazionale, il livello “naturale” per la generalità delle forme di welfare aziendale resta la dimensione decentrata: datoriale/aziendale *in primis*, ma anche, soprattutto con riferimento alle piccole imprese, quella territoriale. Questo inevitabilmente apre scenari nuovi anche per le relazioni industriali di secondo livello: «Si può dire che le iniziative di welfare costituiscono ormai un contenuto frequente della contrattazione aziendale e possono diventare una vera e propria frontiera dell'innovazione sulla Relazioni Industriali specie decentrate».

Sulla stessa lunghezza d'onda rispetto al potenziale innovativo delle relazioni industriali in questo ambito A. TURSI, *Il “welfare aziendale”: profili istituzionali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 4, individua il welfare aziendale come un «terreno elettivo di sperimentazione di quel “decentramento contrattuale” da tempo predicato e da ultimo anche programmaticamente assunto a scelta strategica dagli attori delle relazioni industriali, con l'accordo interconfederale del 28 giugno 2011».

Altri autori rintracciano nella contrattazione proprio una delle “nuove” prerogative del welfare aziendale e sottolineano come il legame tra welfare e contrattazione rappresenti un ambito di potenziale innovazione per il sistema di relazioni industriali. E. PAVOLINI, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE, *Gli ambivalenti processi di trasformazione del welfare in Italia fra Stato, imprese e sindacato*, in E. PAVOLINI, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE (a cura di), *Tempi Moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, 2013, individuano proprio nella contrattazione uno dei tratti peculiari di una nuova forma di welfare aziendale che prende le distanze dalle esperienze paternalistiche precedenti. È infatti nel tenta-

tivo di valorizzare la contrattazione aziendale nell'ottica di integrazione rispetto a quanto previsto dagli accordi a livello nazionale che si rintraccia, a loro avviso, uno degli aspetti più interessanti di queste esperienze.

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

In questo lavoro gli autori, attraverso l'analisi di alcuni accordi aziendali sottoscritti in Lombardia tra il 2005 e il 2013, sottolineano come una delle novità presente in molte intese sia rappresentata dal riferimento a concetti quali “partecipazione”, “coinvolgimento” ma anche “benessere”. Secondo gli autori «sembra si possa dedurre che nelle relazioni industriali di non poche aziende si stia facendo strada una tendenza che tiene insieme un comportamento aziendale più attento ai bisogni dei dipendenti, testimoniato dall'introduzione di servizi e benefits, con una richiesta ai dipendenti stesso non solo di una generica adesione agli obiettivi dell'impresa ma proprio di partecipazione attiva alla realizzazione di questi obiettivi. Questa nuova tendenza partecipativa viene confermata dalla menzione dell'esistenza in un certo numero di aziende di organismi consultivi bilaterali di qualche tipo [...] o anche, ma in misura inferiore, specificamente riferiti alla gestione del sistema di welfare aziendale» (A.M. PONZELLINI, E. RIVA, E. SCIPPA, *Il welfa-*

re aziendale: evidenze dalla contrattazione, in *Quaderni Rassegna Sindacale*, 2015, n. 2, p. 157).

Secondo S. COLOMBO, *Il ruolo delle organizzazioni sindacali nelle scelte di welfare aziendali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, p. 117, inoltre è dunque possibile affermare, in estrema sintesi, che «il sindacato ha assunto nel tempo, tramite azioni di tipo negoziale e cooperativo, un ruolo non trascurabile nella gestione delle risorse umane. Un ruolo che risulta strategico per le imprese soprattutto per quanto concerne la capacità sindacale di mediare il consenso dei lavoratori a fronte di politiche gestionali negoziate e/o progettate con il sindacato. Laddove la contrattazione ha toccato tematiche relative al welfare aziendale, il sindacato è relativamente forte (alto tasso di sindacalizzazione) e con relazioni industriali piuttosto consolidate nel tempo».

In realtà, si segnalano anche forze contrarie rispetto al coinvolgimento delle rappresentanze dei lavoratori rispetto alle politiche del personale che si manifestano in una diffusa volontà delle imprese ad agire in maniera unilaterale. Proprio rispetto a questo aspetto, nel contributo di A. CIARINI, S. LUCIARINI, *Il welfare aziendale in Italia in Sociologia del Lavoro*, 2015, n. 139, pp. 43-56, si evidenzia come il decentramento apra anche a un problema di soluzioni di rappresentanza e tutele più segmentate (vedi paragrafo precedente). Una variabilità che secondo gli autori va tenuta presente nell'affrontare il rapporto tra welfare (aziendale e contrattuale) e relazioni industriali.

Si noti come i contributi sin qui citati siano precedenti alle modifiche normative che hanno introdotto nel 2016 agevolazioni fiscali e contributive sulla erogazione di misure di welfare aziendale derivanti dalla contrattazione o da obblighi negoziali, incentivando queste forme di welfare maggiormente rispetto a quelle che originano dalla volontarietà dell'imprenditore. In parte quindi possiamo pensare a una normativa che ha raccolto e dato impulso agli spunti di alcune pratiche e di alcune relazioni industriali di secondo livello che

già si andavano configurando, se pur con posizioni del sindacato molto diverse da caso a caso.

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

Rispetto alla evoluzione del ruolo delle relazioni industriali con riferimento al welfare aziendale e occupazionale, T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, p. XVII, afferma che «il welfare aziendale è una sfida per il nostro sistema di relazioni industriali sia per la sua capacità di rispondere alle esigenze dei lavoratori e di contribuire alla produttività aziendale sia perché apre una nuova stagione di collaborazione tra le parti sociali».

Ancora, T. TREU, *Introduzione Welfare aziendale*, Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona".IT, 2016, n. 297, p. 13, sostiene che il progressivo sviluppo della contrattazione collettiva su questi temi dimostra la tendenza delle relazioni industriali ad ampliare il loro ambito di intervento al di là del semplice trattamento economico relativo al rapporto di lavoro, per arrivare alla «condizione complessiva del lavoratore e della sua famiglia». L'Autore, inoltre, ritiene che esse possano assumere un ruolo specifico di orientamento nel panorama del welfare, a condizione però che esse sappiano rinnovarsi e assumere il welfare negoziale come uno strumento utile a contribuire alla

modernizzazione del sistema di protezione sociale, valorizzando le potenzialità come forma di “investimento sociale”. Un tale compito, infatti, non può essere affidato alla sola contrattazione aziendale, ma necessita di interventi nazionali e territoriali, in grado di fornire supporto alla negoziazione decentrata per orientarla a fare sistema. Il ruolo collaborativo e partecipativo delle relazioni industriali ha permesso di sperimentare accordi territoriali di promozione del welfare sollecitati per lo più dalle organizzazioni sindacali e sostenuti dalle istituzioni regionali. L’affermazione di simili prassi di concertazione territoriale su temi complessi come questo, dipende dall’evoluzione generale in senso partecipativo e decentrato delle relazioni industriali.

Sempre T. TREU, *Introduzione Welfare aziendale*, Working Paper CSDLE “Massimo D’Antona”.IT, 2016, n. 297, p. 31, specifica che la crescita del welfare e dei benefits costituisce una manifestazione ulteriore dell’arricchimento dello scambio proprio del rapporto di lavoro, in senso sociale, in quanto «lo correla a bisogni individuali e collettivi del lavoratore sviluppatosi nella moderna società in forme nuove, che possono essere soddisfatti anche all’interno dell’azienda e del rapporto di lavoro». Questa evoluzione riflette i cambiamenti nei caratteri non solo dei rapporti individuali ma delle relazioni collettive di lavoro. È legata in particolare alle modifiche di tali relazioni verso forme, in senso lato, partecipative e trova la sua espressione più compiuta nelle pratiche contrattuali decentrate, aziendali e territoriali. Infatti, l’efficacia e i risultati di tali iniziative dipendono non solo dal corretto disegno e dalla coerente applicazione delle singole misure, ma dall’ambiente organizzativo e di relazioni in cui si collocano.

B. CARUSO («*The Bright Side of the Moon*»: politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2016, n. 2, p. 181) sottolinea invece l’«interferenza» sempre più stretta tra sistemi di welfare, regolazione del rapporto di lavoro e relazioni sindacali, in quanto il welfare aziendale presuppone relazioni collaborative. Con riguardo al ruolo delle relazioni industriali e del sindacato, a suo avviso, appare evidente la scelta di sostegno del legislatore

allo sviluppo della contrattazione decentrata in sintonia con l'accordo interconfederale del 28 giugno 2011, ripreso dal Testo Unico della rappresentanza del 10 gennaio 2014.

Ad ogni modo, grazie ai contributi citati è possibile quindi ricomprendere tutti e tre i livelli di contrattazione (nazionale, aziendale e territoriale) come ambiti in cui le relazioni industriali possono sviluppare sinergie in materia di welfare contrattuale o aziendale. In particolare, però, molti autori sottolineano come siano di fatto i livelli decentrati a rappresentare il terreno privilegiato in cui dar vita a esperienze di welfare aziendale nell'ottica di relazioni industriali cooperative. Ferma restando la necessità di ulteriore e più approfondite verifiche, anche di taglio empirico, sul punto è comunque un dato di fatto che la letteratura di riferimento suggerisca come la contrattazione collettiva possa assumere un ruolo fondamentale nella promozione del welfare aziendale e occupazionale, in quanto espressione delle relazioni industriali intese alla stregua di un metodo per la trattazione di materie incidenti nelle sfere di interesse di lavoratori e imprese, in alternativa all'unilateralismo datoriale.

5. Welfare e contrattazione collettiva: un sistema multilivello

La contrattazione relativa al welfare aziendale/occupazionale è un sistema a più livelli. In particolare, 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, riferendosi specificatamente al welfare frutto di contrattazione, individua tre livelli. L'Autore indica quindi come "primo livello" gli accordi della contrattazione collettiva nazionale, come "secondo livello" la contrattazione territoriale decentrata e infine individua come "terzo livello" il panorama di accordi stipulati in ambito aziendale. In particolare poi definisce come welfare aziendale ciò che prevalentemente accade in questo ambito.

Più articolata e meno arbitraria, almeno rispetto ai principi giuridici e alle dinamiche dei sistemi di relazioni industriali, pare la ricostruzione di E. PAVOLINI, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE, *Gli ambivalenti processi di trasformazione del welfare in Italia fra Stato, imprese e sindacato*, in E. PAVOLINI, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE (a cura di), *Tempi Moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, 2013, in cui gli autori individuano sei contesti/livelli di produzione del welfare occupazionale quali la normativa nazionale, la contrattazione categoriale, gli accordi inter-aziendali, la contrattazione di gruppo, la contrattazione aziendale e le scelte aziendali. Gli autori riconducono poi questi sei contesti a due macro-categorie ovvero quella del welfare contrattuale (in cui fanno rientrare la normativa nazionale e la contrattazione categoriale) e il welfare aziendali (in cui includono le restanti).

Anche tale ricostruzione, in parte, complica il quadro di analisi facendo una differenziazione su più livelli che non risulta essere significativa né rispetto alle differenze di strumenti di regolazione del welfare utilizzati per ciascun livello né rispetto alle dinamiche reali dei sistemi di relazioni industriali. *Welfare aziendale e welfare contrattuale* sono qui due categorie tenute distinte nonostante gli autori includano nel welfare aziendale proprio misure derivanti da contrattazione oltre a quelle derivanti da scelte aziendali.

Si può richiamare qui, quanto in precedenza citato con riferimento alle definizioni con riferimento a 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, da cui si deduce come la contrattazione collettiva rispetto al welfare si articoli in un livello nazionale, rappresentato dai Contratti collettivi nazionali di lavoro (CCNL), da un livello subnazionale tramite la contrattazione decentrata territoriale fino al livello aziendale, costituito da accordi stipulati nella singola impresa.

Quando si parla di livello settoriale si intendono sostanzialmente le misure di welfare contrattuale previste dal CCNL di riferimento. Sono beneficiari delle misure stabilite a questo li-

vello tutti lavoratori di uno specifico settore coperti dalla contrattazione nazionale di riferimento. T. TREU, *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, 2013, p. 17, sottolinea il ruolo decisivo che la contrattazione nazionale ha avuto in particolare per quanto riguarda la previdenza e la sanità integrativa. A livello settoriale è inoltre possibile rintracciare alcune linee guida e indirizzi per la promozione del welfare nella contrattazione di secondo livello.

R. PESSI, *L'accordo sul modello di welfare aziendale nel distretto industriale pratese: l'avvio di una possibile esperienza di welfare society*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2015, n. 145, pp. 133-142, e F. ALACEVICH, *Welfare territoriale nel distretto pratese: un gioco a somma positiva?*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2015, n. 145, pp. 143-152 parlano di "welfare territoriale" riferendo l'aggettivo territoriale a un livello di contrattazione che, pur riguardando misure di welfare aziendale, si sposta dal livello di impresa a quello più ampio del territorio attraverso relazioni tra parti sociali impostate su logiche multi-level. L. PESENTI, *La territorializzazione del welfare: spunti di riflessione*, in V. CESAREO (a cura di), *Welfare Responsabile*, 2017, Vita e Pensiero, pp. 201-224, parlando di welfare aziendale territoriale, considera il livello territoriale come un livello intermedio compreso tra il quello della contrattazione collettiva nazionale e categoriale e la contrattazione aziendale. Secondo Pesenti il fenomeno del welfare territoriale può essere descritto come un processo di costituzione di cluster territoriali di imprese, simili ai distretti industriali in quanto agglomerati spontanei di imprese concentrate sul territorio, generalmente medie o piccole, che cooperano o fanno ricorso a risorse comuni in una o più aree affini al loro settore, ma che differiscono da questi perché non sono incentrate necessariamente su filiere interconnesse, ma si caratterizzano in base al *collective good* messo in comune, prodotto e utilizzabile nell'ambito delle specifiche relazioni cooperative agevolate dalle associazioni datoriali e grazie anche alle attività di semplificazione gestionale e operativa dei provider. Le differenze in tema di *governance* territoriale determinano quindi le fattezze degli agglomerati di imprese sul territorio in base alle tipologie

di servizi di welfare condivisi e non invece a seconda delle caratteristiche delle imprese medesime.

È richiamato da più autori come il welfare contrattato a livello territoriale rappresenterebbe una soluzione di più facile accesso al welfare aziendale per le PMI. T. TREU, *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti* (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, pp. 18-19, afferma, infatti, che meno diffuse sono le misure di welfare nelle piccole e medie imprese, perché solo parzialmente sostenute dalla contrattazione territoriale, che appunto assume particolare rilevanza proprio per consentire la diffusione del welfare in tale contesti. L'Autore aggiunge che l'affermarsi di «prassi di concertazione territoriale su temi difficili come il welfare dipende peraltro dall'evoluzione generale in senso partecipativo e decentrato delle nostre relazioni industriali» (T. TREU, *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti* (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, p. 26). Anche F. MAINO, G. MALLONE, *Welfare aziendale, contrattuale e territoriale: trasformazione in atto e prospettive di sviluppo*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, pp. 104 e ss., fanno notare la rilevanza della contrattazione territoriale perché il welfare possa essere praticabili anche per le piccole e medie imprese, che potrebbero soffrire della loro scarsa sindacalizzazione e della eterogeneità dei rapporti di lavoro e delle cornici contrattuali che caratterizzano ciascuna realtà aziendale.

A livello aziendale il welfare può avere natura unilaterale, introdotto tramite un regolamento, oppure essere frutto di un atto volontario dell'imprenditore. In alternativa, il welfare a livello aziendale ha natura contrattuale, che può trarre origine oltre che dalla contrattazione collettiva nazionale e territoriale, anche da quella aziendale, che peraltro rappresenta la tipologia più diffusa.

T. TREU, *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, p. 18, sottolinea come negli ultimi anni sia cresciuto l'intervento della contrattazione collettiva soprattutto nelle grandi aziende in materia di welfare. Secondo l'Autore inoltre è stata proprio l'esperienza fatta in alcune di queste aziende

pilota a spingere verso l'istituzione di forme di welfare non più frutto di esclusive direzioni aziendali ma concordate: «Gli accordi aziendali in materia si sono moltiplicati e hanno contribuito in modo determinante alla diffusione di buone pratiche. Le ricerche esistenti, confermano che le misure di welfare costituiscono un oggetto crescente della contrattazione di secondo livello».

A. TURSI, *Il "welfare aziendale": profili istituzionali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 4, p. 230, ricorda anche che il welfare a livello aziendale si incrocia con la contrattazione aziendale (o territoriale) di produttività, dal momento in cui è consentita la possibilità di destinare parte o la totalità del premio di risultato in misure di welfare.

Elenco dei grafici e delle tabelle

- Grafico 1 *Welfarizzazione (%)*
- Grafico 2 *Persone di 16-74 anni con alti livelli di competenza digitale per paese. Anno 2015 (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 metalmeccanica (Industria)*
- Grafico 5 *Confronto di percezioni dei benefit del welfare aziendale tra uomini e donne*
- Grafico 6 *Interesse % per le diverse misure di welfare*
- Grafico 7 *Distribuzione geografica dei contratti aziendali in materia di welfare (%)*
- Grafico 8 *Dimensione delle aziende firmatarie di contratti in materia di welfare (%)*
- Grafico 9 *Distribuzione settoriale dei contratti aziendali in materia di welfare (%)*
- Grafico 10 *Livelli negoziali (%)*
- Grafico 11 *Distribuzione delle macro-aree: conciliazione, benessere, welfarizzazione (%)*
- Grafico 12 *Macro-area conciliazione vita-lavoro (%)*
- Grafico 13 *Macro-area benessere (%)*
- Grafico 14 *Welfarizzazione (%)*
- Tabella 1 *La diffusione del welfare aziendale secondo la variabile dimensionale*
- Tabella 2 *Criteri di misurazione della distanza o vicinanza di una data prestazione al concetto di welfare*
- Tabella 3 *I beneficiari delle prestazioni di welfare*
- Tabella 4 *Criteri di misurazione della distanza o vicinanza di una data prestazione dai concetti di welfare occupazionale e aziendale*

Elenco dei grafici e delle tabelle

- Tabella 5 *I contenuti del welfare in azienda nel settore metalmeccanico*
- Tabella 6 *Le definizioni di welfare nei contratti aziendali del sistema dell'industria meccanica privata (Federmeccanica)*
- Tabella 7 *I contenuti del welfare nella metalmeccanica artigiana (secondo livello, territoriale e aziendale)*
- Tabella 8 *Gap esistente tra gli obiettivi legati allo sviluppo di un piano di welfare aziendale per le aziende e per i lavoratori*
- Tabella 9 *Composizione % delle scelte di benefit aziendali per profilo contrattuale*
- Tabella 10 *Iniziative per aree di welfare aziendale (val. %)*
- Tabella 11 *Gap esistente tra i servizi di welfare aziendale forniti dalle aziende e i bisogni espressi dai dipendenti*
- Tabella 12 *La diffusione del welfare aziendale secondo la variabile dimensionale*
- Tabella 13 *La diffusione del welfare aziendale secondo il settore di appartenenza*
- Tabella 14 *Le motivazioni che hanno portato all'introduzione del welfare aziendale*
- Tabella 15 *Risultati raggiunti in seguito all'introduzione del welfare aziendale*
- Tabella 16 *Le preferenze dei lavoratori*
- Tabella 17 *I servizi offerti dalle imprese*

Elenco dei contratti collettivi nazionali di lavoro citati

- Contratto collettivo Metalmeccanici piccola- media industria del 3 luglio 2017 tra Unionmeccanica Confapi e Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm-Uil
- Contratto collettivo nazionale Area Alimentazione-Panificazione del 23 febbraio 2017 tra Cna Agroalimentare, Confartigianato Alimentazione, Casartigiani, Clai e Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Contratto collettivo nazionale Attività mineraria del 15 febbraio 2017 tra Assomineraria e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Contratto collettivo nazionale Attività minerarie del 15 febbraio 2017 tra Assomineraria e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Contratto collettivo nazionale calzature del 27 aprile 2017 tra Assocalzurifici e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Contratto collettivo nazionale cemento piccole medie-impres del 18 aprile 2016 tra Aner, Aniem, Confimi impresa e Fillea-Cgil, Filca-Cisl, Feneal-Uil
- Contratto collettivo nazionale cemento, calce e derivati piccole medie-impres del 24 gennaio 2017 tra Confapi Aniem e Fillea-Cgil, Filca-Cisl, Feneal-Uil
- Contratto collettivo nazionale cemento, calce e gesso del 24 novembre 2015 tra Federmaco e Fillea-Cgil, Filca-Cisl, Feneal-Uil
- Contratto collettivo nazionale Cooperative metalmeccanica del 26 gennaio 2017 tra Ancpl Legacoop Federlavoro e Servizi Confcooperative e Agci Produzione e Servizi
- Contratto collettivo nazionale credito e finanza del 31 marzo 2015 tra Abi e Dircredito Fd, Fabi, Fisac-Cgil, Fiba-Cisl, Sinfub, Ugl Credito, Uilca, Unisin

- Contratto collettivo nazionale credito e finanza dirigenti del 13 luglio 2015 tra Abi e Dircredito-Fd, Fabi, Fisac-Cgil, Fiba-Cisl, Sinfub, Ugl Credito, Uilca, Unisin
- Contratto collettivo nazionale elettrici del 25 gennaio 2017 tra Assoelettrica, Utilitalia, Enel S.p.a., Gse, So.g.i.n., Terna S.p.A, Energia Concorrente e Filctem-Cgil, Flaei-Cisl, Uiltec-Uil
- Contratto collettivo nazionale Energia e petrolio del 25 gennaio 2017 tra Confindustria Energia e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Contratto collettivo nazionale Fabbricerie del 14 giugno 2017 tra AFI e Fp-Cgil, Cisl Fps, Uilfpl
- Contratto collettivo nazionale Gas-Acqua del 18 maggio 2017 tra Anfida, Anigas, Assogas, Confindustria Energia, Igas, Utilitalia
- Contratto collettivo nazionale Giocattoli del 20 febbraio 2017 tra Assogiocattoli e Femca-Cisl, Filctem-Cgil, Uiltec-Uil
- Contratto collettivo nazionale Imbarcati su natanti di cooperative di pesca del 20 febbraio 2017 tra Agci Agrital, Federcoopesca Confcooperative, Legacoop, Agroalimentare
- Contratto collettivo nazionale edili ed attività affini del 1 febbraio 2017 tra A.d.l.i., Assidal, Firas Spp, Famar, Confamar, Fls
- Contratto collettivo nazionale Imprese Onoranze funebri del 7 novembre 2017 tra Cna Federmoda, Cna Produzione, Cna Artistico e Tradizionale, Confartigianato Moda, Confartigianato Chimica, Confartigianato Ceramica, Casartigiani, Clai
- Contratto collettivo nazionale industria alimentare del 5 febbraio 2016 tra Federalimentare e Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Contratto collettivo nazionale Industria chimica piccole medie-industrie del 26 luglio 2016 tra Unionchimica Confapi e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Contratto collettivo nazionale Industria Lapidei del 28 giugno 2016 tra Confindustria Marmomacchine, Anepla e, Fillea-Cgil, Filca-Cisl, Feneal-Uil

- Contratto collettivo nazionale industria metalmeccanica del 26 novembre 2016 tra Federmeccanica, Assistal e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil
- Contratto collettivo nazionale integrativo alimentari piccole medie imprese del 6 marzo 2017 tra Unionalimentari e Flai-Cgil, Fai-Cisl e Uila-Uil
- Contratto collettivo nazionale integrativo Area Alimentazione-Panificazione del 6 marzo 2017 tra Cna Agroalimentare, Confartigianato Alimentazione, Casartigiani, Clai e Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Contratto collettivo nazionale integrativo credito del 8 febbraio 2017/8 marzo 2017 tra Abi e Dircredito Fd, Fabi, Fisac-Cgil, Fiba-Cisl, Sinfub, Ugl Credito, Uilca, Unisin
- Contratto collettivo nazionale integrativo Igiene ambientale- Utilitalia del 30 ottobre 2017 tra Utilitalia, Cisambiente, Legacoopservizi e Fp-Cgil, Fit-Cisl, Ultrasporti, Fiadel
- Contratto collettivo nazionale integrativo Servizi ambientali – Fise Assoambiente del 15 novembre 2017 tra Fise Assoambiente, Fise e Fp-Cgil, Fit-Cisl, Ultrasporti, Fiadel
- Contratto collettivo nazionale Lapidei Piccola e media industria- Confimi del 14 settembre 2017 tra Aniem, Anier, aderenti a Confimi Impresa e Fillea-Cgil, Filca-Cisl, Feneal-Uil
- Contratto collettivo nazionale Laterizi piccole medie imprese del 23 giugno 2017 tra Confapi Aniem e Fillea-Cgil, Filca-Cisl, Feneal-Uil
- Contratto collettivo nazionale Legno piccole medie imprese del 18 aprile 2017 tra Unital Confapi, Fillea-Cgil, Filca-Cisl, Feneal-Uil
- Contratto collettivo nazionale Metalmeccanici Federmeccanica del 5 luglio 2017/19 luglio 2017 tra Federmeccanica, Assistal, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil
- Contratto collettivo nazionale Moda-Chimica Ceramica-Decorazione piastrelle in terzo fuoco - Piccola e media industria del 7 novembre 2017 tra Cna Federmoda Cna Produzione, Cna Artistico e Tradizionale, Confartigianato Moda, Confartigianato Chimica, Confartigianato Ceramica, Casartigiani, Clai e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil

- Contratto collettivo nazionale Orafi, argentieri, gioiellieri del 18 maggio 2017 tra Federorafì e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil
- Contratto collettivo nazionale Ortofrutticoli e Agrumari del 27 giugno 2017 tra Associazione Imprese Ortofrutticole – Fruitimprese e Flai-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Contratto collettivo nazionale per i dipendenti dell'industria del vetro del 27 luglio 2016 tra Assovetro e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Contratto collettivo nazionale per l'industria ceramica del 16 novembre 2016 tra Confindustria Ceramica e Ugl Chimici, Fiale Cìsal, Failc Confail, Fesica Confsal
- Contratto collettivo nazionale Poste Italiane del 30 luglio 2017 tra Poste Italiane S.p.a e Slc-Cgil, Slp-Cisl, Uil Poste, Failp-Cìsal, Confsal Com.ni, Ugl Com.ni
- Contratto collettivo nazionale quadri e impiegati agricoli del 23 febbraio 2017 tra Confagricoltura Coldiretti CIA e Confederdia, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Contratto collettivo nazionale Servizi Ambientali del 6 dicembre 2016 tra Fise Assoambiente e Fp-Cgil, Fit-Cisl, Uiltrasporti, Fiadel
- Contratto collettivo nazionale Servizi socio sanitari-assistenziali – educativi del 20 febbraio 2017 tra Agidae e Fp-Cgil, Fisascat-Cisl, Fist-Cisl, Uiltucs
- Contratto collettivo nazionale Studi professionali del 17 aprile 2015 tra Confprofessioni e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Contratto collettivo nazionale Tabacco dell'8 maggio 2017 tra Apti e Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Contratto collettivo nazionale Terziario del 12 luglio 2016 tra Confesercenti e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil, Ugl terziario
- Contratto collettivo nazionale Tessile-Abbigliamento del 21 febbraio 2017 tra SMI e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Contratto collettivo nazionale Trasporto pubblico locale del 28 novembre 2015 tra Asstra, Anav e Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uiltrasporti, Faisa Cìsal, Ugl Fna

Elenco dei contratti collettivi nazionali di lavoro citati

- Contratto collettivo nazionale Trasporto pubblico locale del 28 novembre 2015 tra Asstra, Anav e Filt-Cgil, Fit-Cisl, Ultrasporti, Faisa Cisl, Ugl Fna
- Contratto collettivo nazionale Turismo del 9 febbraio 2017 tra Federalberghi, Faita, Confcommercio Imprese per l'Italia e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil

Elenco dei contratti collettivi territoriali citati

AGRICOLTURA

- Agrigento, CPL Operai agricoli e florovivaisti, 2017, Cia, Coldiretti, Confagricoltura, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Benevento, CPL Operai agricoli e florovivaisti, 2017, Cia, Coldiretti, Confagricoltura, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Bergamo, CPL Operai agricoli e florovivaisti, 2017, Cia, Coldiretti, Confagricoltura, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Brindisi, CPL Operai agricoli e florovivaisti, 2015, Cia, Coldiretti, Confagricoltura, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Caserta, CPL Operai agricoli e florovivaisti, 2013, Cia, Coldiretti, Confagricoltura, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Catania, CPL Operai agricoli e florovivaisti, 2012, Cia, Coldiretti, Confagricoltura, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Catanzaro, CPL Operai agricoli e florovivaisti, 2012, Cia, Coldiretti, Confagricoltura, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Cosenza, CPL Operai agricoli e florovivaisti, 2017, Cia, Coldiretti, Confagricoltura, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Ferrara, CPL Operai agricoli e florovivaisti, 2017, Cia, Coldiretti, Confagricoltura, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Foggia, CPL Agricoltura, 2013, Cia, Coldiretti, Confagricoltura, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- L'Aquila, CPL Operai agricoli e florovivaisti, 2013, Cia, Coldiretti, Confagricoltura, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Livorno, CPL Operai agricoli e florovivaisti, 2017, Cia, Coldiretti, Confagricoltura, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Matera, CPL Operai agricoli e florovivaisti, 2014, Cia, Coldiretti, Confagricoltura, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil

- Milano-Lodi e Monza-Brianza, CPL Operai agricoli e florovivaisti, 2017, Cia, Coldiretti, Confagricoltura, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Napoli, Provinciale, CPL Operai agricoli e florovivaisti, 2017, Cia, Coldiretti, Confagricoltura, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Novara e VCO, CPL Operai agricoli e florovivaisti, 2017, Cia, Coldiretti, Confagricoltura, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Padova, CPL Operai agricoli e florovivaisti, 2017, Cia, Coldiretti, Confagricoltura, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Palermo, CPL Operai agricoli e florovivaisti, 2013, Cia, Coldiretti, Confagricoltura, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Pavia, CPL Operai agricoli e florovivaisti, 2017, Cia, Coldiretti, Confagricoltura, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Potenza, CPL Operai agricoli e florovivaisti, 2017, Cia, Coldiretti, Confagricoltura, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Roma, CPL Operai agricoli e florovivaisti, 2017, Cia, Coldiretti, Confagricoltura, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Rovigo, CPL Operai agricoli e florovivaisti, 2017, Cia, Coldiretti, Confagricoltura, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Salerno, CPL Operai agricoli e florovivaisti, 2014, Cia, Coldiretti, Confagricoltura, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Sondrio, CPL Operai agricoli e florovivaisti, 2017, Cia, Coldiretti, Confagricoltura, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Taranto, CPL Operai agricoli e florovivaisti, 2017, Cia, Coldiretti, Confagricoltura, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Terni, CPL Operai agricoli e florovivaisti, 2017, Cia, Coldiretti, Confagricoltura, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Trapani, CPL Operai agricoli e florovivaisti, 2012, Cia, Coldiretti, Confagricoltura, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Venezia, CPL Operai agricoli e florovivaisti, 2017, Cia, Coldiretti, Confagricoltura, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil

EDILIZIA

- Agrigento, CPL Imprese edili ed affini, 2017, Fillea-Cgil, Filca-Cisl, Feneal-Uil, Ance
- Brindisi, CPL Imprese edili ed affini, 2016, Fillea-Cgil, Filca-Cisl, Feneal-Uil, Ance
- Catania, CPL, Imprese edili ed affini, 2016, Fillea-Cgil, Filca-Cisl, Feneal-Uil, Ance
- Foggia, CPL Imprese edili ed affini, 2017, Fillea-Cgil, Filca-Cisl, Feneal-Uil, Ance
- L'Aquila, CPL Imprese edili ed affini, 2014, Fillea-Cgil, Filca-Cisl, Feneal-Uil, Ance
- Napoli, CPL Imprese edili ed affini, 2017, Fillea-Cgil, Filca-Cisl, Feneal-Uil, Ance
- Novara, CPL Imprese edili ed affini, 2016, Fillea-Cgil, Filca-Cisl, Feneal-Uil, Ance
- Padova, Treviso, Vicenza, Contratto Interprovinciale, 2017, Fillea-Cgil, Filca-Cisl, Feneal-Uil, Ance
- Palermo, CPL Imprese edili ed affini, 2016, Fillea-Cgil, Filca-Cisl, Feneal-Uil, Ance
- Potenza, CPL Imprese edili ed affini, 2016, Fillea-Cgil, Filca-Cisl, Feneal-Uil, Ance
- Ragusa, CPL Imprese edili ed affini, 2017, Fillea-Cgil, Filca-Cisl, Feneal-Uil, Ance
- Terni, CPL Imprese edili ed affini, 2016, Fillea-Cgil, Filca-Cisl, Feneal-Uil, Ance
- Trapani, CPL Imprese edili ed affini, 2016, Fillea-Cgil, Filca-Cisl, Feneal-Uil, Ance
- Valle d'Aosta, CCRL Imprese edili ed affini, 2016, Confindustria, Confartigianato, Fillea-Cgil, Filca-Cisl, Feneal-Uil, Cna Edili, Savt Costruzioni

Elenco dei contratti aziendali citati

- A2A, Gruppo, Elettrici, 2017, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Flaei-Cisl, Uiltec-Uil
- AbbVie, Azienda, Chimico, 2017, Rsu
- ACE, Azienda, Credito e Assicurazioni, 2013, Fisac-Cgil, Fiba-Cisl
- Acraf, Azienda, Chimico, 2017, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Rsu, Uiltec-Uil
- Alcatel-Lucent, SM Optics, Azienda, Metalmeccanico, 2014, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil
- Allergan, Azienda, Chimico, 2017, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Rsu
- Almoviva, Stabilimento, Comunicazione, 2017, Unindustria, Rsu
- Aon, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2014, Confcommercio, Fisac-Cgil
- Apofruit, Gruppo, Agro-Alimentare Industria, 2017, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil, Rsu
- Assimoco, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2013, Fisac-Cgil, Fiba-Cisl, Uilca-Uil
- Atlanet, Azienda, Comunicazione, 2016, Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom-Uil, Rsu
- AgustaWestland, Azienda, Metalmeccanico, 2013, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Rsu
- Autogrill, Azienda, Turismo, 2017, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil, Rsu
- Aviva, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2014, Fisac-Cgil, Uilca-Uil
- Banca Carige, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2016, Fisac-Cgil, First-Cisl, Uilca-Uil, Fabi, Unisin

Elenco dei contratti aziendali citati

- Banca Sella, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2016, Fisac-Cgil, First-Cisl, Uilca-Uil, Fabi
- Banco BPM, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2017, Fisac-Cgil, First-Cisl, Uil Uilca, Fabi, Unisin, Ugl, Sinfub
- Basf, Azienda, Chimico, 2017, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Sul, Rsu
- Barilla, Gruppo, Alimentare, 2014, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Bayer, Azienda, Chimico, 2014, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Benetton, Gruppo, Tessile, 2015, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Berco, Stabilimento, Metalmeccanico, 2017, Fiom-Cgil, Fim-Cisl Rsu, Uilm-Uil, Confsal
- Biesse, Azienda, Metalmeccanico, 2014, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil
- Biolchim, Azienda, Chimico, 2017, Femca-Cisl, Rsu
- Bonfiglioli, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Rsu,
- Busitalia, Azienda, Trasporti, 2015, Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uil Trasporti, Faisa Cisl
- Carcano Antonio S.P.A., Azienda, Metalmeccanico, 2017, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil Rsu,
- Cardif, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2015, Fisac-Cgil, First-Cisl, Fna
- Carige Assicurazioni, Azienda, Credito e Assicurazioni, 2014, Fisac-Cgil, Fiba-Cisl, Uilca-Uil
- Carrefour, Gruppo, Terziario, Distribuzione, Servizi, 2017, Filcams-Cgil, Fisascatl-Cisl, Uiltucs-Uil
- Cassa Di Risparmio Di Parma e Piacenza, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2017, Fisac-Cgil, First-Cisl, Uil Uilca, Fabi, Unisin
- Centrale Del Latte (Di Firenze, Pistoia e Livorno), Azienda, Alimentare, 2012, Flai-Cgil, Uila-Uil
- Ce.Pi, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Fiom-Cgil, Rsu,
- Cevico, Gruppo, Alimentare, 2017, Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil, Rsu

- Clementoni, Azienda, Pelli Cuoio, 2017, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Rsu
- Coca Cola, Azienda, Alimentare, 2014, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Cofely, Azienda, Energia, 2013 Filctem-Cgil, Flaei-Cisl, Uiltec-Uil
- Comifar Distribuzione, Azienda, Terziario, Distribuzione e Servizi, 2015, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Compagnia Italiana Di Navigazione, Azienda, Trasporti, 2017, Filt-Cgil, Fit-Cisl, Ultrasporti, Ugl Taf, Fast
- Credit Agricole Cariparma, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2017, Fisac-Cgil, First-Cisl, Uilca-Uil, Fabi, Unisin, Ugl, Sinfub
- Dalmine, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Rsu
- Danone, Azienda, Agro-Alimentare Industria, 2017, Confindustria Assolombarda, Fai-Cisl, Rsu
- D.A.O., Azienda, Terziario, Distribuzione e Servizi, 2013, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Dayco, Azienda, Gomma Plastica, 2015, Confindustria, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Direct Line, Gruppo, Credito Assicurazioni, 2012, Fisac-Cgil, Fiba-Cisl
- Direct Line, Azienda, Credito Assicurazioni, 2016, Fisac-Cgil, First-Cisl, Fna, Ania
- Ducati, Azienda, Metalmeccanico, 2015, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil
- Eataly, Azienda, Turismo, 2015, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Eataly, Azienda, Turismo, 2016, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Elantas, Stabilimento, Chimico, 2015, Rsu
- Enav, Stabilimento, Trasporti, 2015, Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uilt-Uil, Ugl-Ta, Ugl
- Enav, Azienda, Trasporti, 2017, Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uilt, Ugl- Ta, Unica
- Eni, Gruppo, Energia e Petrolio, 2016, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil

Elenco dei contratti aziendali citati

- Eni, Azienda, Energia e Petrolio, 2017, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Eni Versalis, Azienda, Chimico, 2017, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Europ Assistance Italia, Azienda, Credito e Assicurazioni, 2015, Fisac-Cgil, First-Cisl, Uilca, F.N.A
- Europrofili Group, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Fim-Cisl Brescia, Fim-Cisl Verona
- Exide Technologies, Azienda, Metalmeccanico, 2013, Rsu
- Fastweb, Gruppo, Comunicazione, 2014, Confindustria, Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom-Uil, Uglcom-Ugl
- Fastweb, Azienda, Comunicazione, 2017, Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom-Uil, Rsu
- Fater, Stabilimento, Tessile, 2017, Rsu
- Fca, Stabilimento, Metalmeccanico, 2016, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Fismic, Ugl Metalmeccanici, Associazione Quadri e Capi Fiat
- Fca, Gruppo, Metalmeccanico, 2017, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Fismic, Ugl Metalmeccanici
- Fca, Gruppo, Metalmeccanico, 2017, Rsa
- Feltrinelli, Gruppo, Terziario, Distribuzione e Servizi, 2012, Confcommercio, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Fenice, Azienda, Metalmeccanico, 2014, Confindustria, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Fismic
- Fenice Spa, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Fismic, Uilm-Uil, Rsu
- Feralpi, Azienda Stabilimento, Metalmeccanico, 2017, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Rsu
- Ferrarelle, Azienda, Alimentare, 2015, Confindustria, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Ferrero, Gruppo, Alimentare, 2014, Confindustria, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Fincantieri, Stabilimento, Metalmeccanico, 2017, Rsu
- Findomestic, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2014, Fisac-Cgil, Fiba-Cisl, Uilca-Uil, Fabi, Dircredito
- Finmeccanica, Azienda, Metalmeccanico, 2016, Unindustria Confindustria, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Rsu

- Fis, Stabilimento, Chimico, 2015, Rsu
- Fruendo, Azienda, Credito e Assicurazioni, 2017, Fisac-Cgil, First-Cisl, Sinfub, Uil Uilca, Fabi, Unisin
- Fondazione Marzotto, Azienda, Terziario, Distribuzione e Servizi, 2017, Confcommercio, Fisascat-Cisl, Rsa
- Fonderie Cortiana, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Fim-Cisl, Rsu
- Generali, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2015, Fisac-Cgil, Fiba-Cisl, Uila-Uil, Fna, Snfia
- Gima, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Fim-Cisl, Rsu
- Gucci, Gruppo, Terziario, Distribuzione, Servizi, 2017, Confindustria
- Gruppo Industriale Mauro Saviola, Gruppo, Legno, 2015, Fillea-Cgil, Filca-Cisl, Feneal-Uil
- Gtech, Gruppo, Metalmeccanico, 2014, Fiom-Cgil, Uilm-Uil, Fismic
- Hera S.P.A., Gruppo, Multiservizi Pulimento, Distribuzione, Servizi, 2017, Cisl Federenergia, Fiadel, Filctem Fp-Cgil, Fit Femca Flaei-Cisl, Uil Trasporti Uiltec-Uil
- Huntsman, Stabilimento, Chimici, 2017, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Ica Market, Azienda, Terziario, Distribuzione e Servizi, 2017, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs, Rsa/Rsu
- Ikea, Azienda, Terziario, Distribuzione, Servizi, 2015, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Ima, Gruppo, Metalmeccanico, 2017, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil
- Intesa San Paolo, Gruppo, Credito e Assicurazioni 2014, Fisac-Cgil, Fiba-Cisl, Uglc Ugl, Uilca-Uil, Fabi, Dircredito,
- Intesa San Paolo, Gruppo, Credito e Assicurazioni 2015, Fisac-Cgil, First-Cisl, Sinfub, Uilca-Uil, Ugl Credito, Fabi, Unisin
- Intesa San Paolo S.P.A., Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2017, Fisac-Cgil, First-Cisl, Sinfub, Ugl, Uilca-Uil, Fabi, Unisin
- Itap, Azienda, Metalmeccanico, 2015, Rsu
- Lamborghini, Azienda, Metalmeccanico, 2012, Fiom-Cgil

- Lamborghini, Azienda, Metalmeccanico, 2015, Fiom-Cgil, Fim-Cisl,
- Lanfranchi, Azienda, Metalmeccanico, 2013, Fim-Cisl
- Lardini, Azienda, Tessile, 2015, Filctem-Cgil, Femca-Cisl
- Lemur, Azienda, Tessile, 2017, Femca-Cisl, Rsu
- Leroy Merlin, Gruppo, Terziario Distribuzione e Servizi, 2013, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Linde, Gruppo, Chimico, 2017, Assolombarda, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Rsu
- Lindt, Stabilimento, Alimentare, 2014, Confindustria, Flai-Cgil, Fai-Cisl
- Lottomatica, Gruppo, Metalmeccanico, 2017, Fiom-Cgil, Fismic, Unindustria, Rsu
- Lucchini, Stabilimento, Metalmeccanico, 2015, Fim-Cisl, Uilm-Uil
- Luxottica, Azienda, Occhiali, 2013, Confindustria, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Luxottica, Gruppo, Occhiali, 2017, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Maccalte, Gruppo, Metalmeccanico, 2016, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil
- Man Truck&Bus Italia, Azienda, Terziario, Distribuzione e Servizi, 2015, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Marconi Industrial Service, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Rsu
- Martelli F.Lli, Azienda, Alimentare, 2017, Flai-Cgil, Apindustria, Rsu
- Maxionwheels Italia, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Fim-Cisl, Rsu
- Mellin, Azienda, Alimentare, 2014, Confindustria, Flai-Cgil, Fai-Cisl
- Mellin, Azienda, Agro-Alimentare Industria, 2017, Assolombarda, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Rsu,
- Metalg, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Fim-Cisl, Rsu
- Metalgamma, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil
- Mondelez, Azienda, Alimentare, 2014, Confindustria, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil

- Motori Minarelli, Azienda, Metalmeccanico, 2015, Fiom-Cgil, Fim-Cisl
- Mutti, Azienda, Alimentare, 2015, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Necta, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Confindustria, Rsu
- Nord Motoriduttori, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Rsu
- Obi Italia, Azienda, Terziario, Distribuzione, Servizi, 2017, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uiltucs, Rsa/Rsu
- Oerlikon, Azienda, Metalmeccanico, 2013, Confindustria, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil
- Oi Manufacturing, Gruppo, Vetro, 2017, Assovetro, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Rsu
- Ondulati Santerno, Stabilimento, Carta Industria, 2017, Slc-Cgil, Rsu
- Peroni, Gruppo, Alimentare, 2012, Confindustria, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Peroni, Azienda, Alimentare, 2015, Confindustria, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Plasticsavio, Azienda, Gomma Plastica, 2017, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Rsu
- Polti, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Rsu
- Procter & Gamble, Azienda, 2017, Chimico, Rsu
- Rana, Gruppo, Alimentare, 2015, Confindustria, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Renner, Azienda, Chimico, 2015, Filctem-Cgil
- Robintur, Azienda, Turismo, Alberghi, Pubblici Esercizi, 2017, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl
- Rovagnati, Azienda, Agro-Alimentare, 2017, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Rsu
- Sabelt, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Fim-Cisl, Rsu
- Sace, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2013, Fisac-Cgil, Fiba-Cisl, Uilca-Uil
- Saipem, Gruppo, Energia, 2017, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Rsu
- Salvagnini, Azienda, Metalmeccanico, 2015, Confindustria, Fiom-Cgil, Fim-Cisl

Elenco dei contratti aziendali citati

- Samec, Azienda, Metalmeccanico, 2015, Fiom-Cgil, Fim-Cisl
- San Benedetto, Azienda, Alimentare, 2014, Flai-Cgil, Fai-Cisl
- Sanpellegrino, Azienda, Alimentare, 2015, Confindustria, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Santander, Azienda, Credito e Assicurazioni, 2015, Fisac-Cgil, Fabi
- Sara Assicurazioni, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2016, Rsa
- Sasolitaly, Stabilimento, Chimico, 2014, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Sasolitaly, Azienda, Chimici, Lombardia, 2017, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Rsu
- Seco Tools Italia, Azienda, Metalmeccanico, 2012, Confindustria, Fiom-Cgil, Fim-Cisl
- Siat, Azienda, Metalmeccanico, 2015, Fiom-Cgil, Fim-Cisl
- Siemens, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Assolombarda, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Rsu
- Siram, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Assistal, Rsu
- Skf, Azienda, Metalmeccanico, 2015, Rsu
- Star, Azienda, Agro-Alimentare Industria, 2017, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil, Rsu
- Teamsystem, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Rsa, Rsu
- TenarisDalmine, Azienda, Metalmeccanico, 2012, Confindustria, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil
- TenarisDalmine, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Confindustria Bergamo, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Rsu
- Telespazio E-Geos, Gruppo, Metalmeccanico, 2017, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Unindustria, Rsu
- Trenord, Azienda, Trasporti, 2012, Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uilt-Uil, Uglt-Ugl
- Uca Assicurazioni, Azienda, Credito, Assicurazioni, 2015, Fisac-Cgil
- Unicredit, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2015, Fisac-Cgil, First-Cisl, Uilca-Uil, Ugl Credito, Sinfub, Fabi, Unisin

- Unicredit, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2017, Fisac-Cgil, First-Cisl, Uilca-Uil, Ugl Credito, Sinfub, Fabi, Unisin
- Unicoop, Azienda, Terziario, Distribuzione, Servizi, 2013, Filcams-Cgil, Fisascatl-Cisl, Uiltucs-Uil, Ancc
- Unipol Sai, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2015, Fisac-Cgil, First-Cisl, Uilca-Uil, Fabi, Unisin
- Veneta Pali Srl, Azienda, Cemento, 2017, Confindustria Venezia, Fillea-Cgil, Filca-Cisl, Feneal-Uil, Rsu
- Vodafone Automotive, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Confindustria Venezia, Failms, Fim-Cisl, Rsu
- Ykk Mediterraneo, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Confindustria, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Rsu
- Zambon, Azienda, Chimico, 2015, Confindustria, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Zambon, Azienda, Chimico, 2015, Confindustria, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uilcem-Uil
- Zara, Azienda, Terziario, Distribuzione, Servizi, 2015, Filcams-Cgil, Fisascatl-Cisl, Uiltucs-Uil
- Zerouno, Azienda, Elettrici 2015, Filcams-Cgil

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. *Contratto di rete*
8. *Decontribuzione*
9. *Enti bilaterali*
10. *Flexible benefit*
11. *Fondi sanitari*
12. *Lavoro agile*
13. *Oneri di utilità sociale*
14. *Piano di welfare*
15. *Premio di risultato*
16. *Previdenza complementare*
17. *Regolamento aziendale*
18. *Superminimi collettivi*
19. *Welfare aziendale*
20. *Welfare bilaterale*
21. *Welfare contrattuale*
22. *Welfare c.d. diretto o non rimborsuale*
23. *Welfare integrativo*
24. *Welfare locale*
25. *Welfare occupazionale*
26. *Welfare ricreativo*
27. *Welfare rimborsuale*
28. *Welfare sanitario*
29. *Welfare territoriale*
30. *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 formazione del reddito da lavoro dipendente 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 (ad 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 ha sempre carattere volontario per il lavoratore. 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 retribuzione 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. Rap-

presenta 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 dall'importo di premi di risultato welfarizzati dal dipendente. Il suo importo può essere speso direttamente, fruendo dunque delle misure di welfare previste, 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 una sua riconversione in denaro o un suo rimborso al lavoratore.

7. Contratto di rete

Contratto tra due o più imprese che, attraverso lo scambio di informazioni o prestazioni, condividono scopi comuni di accrescimento della propria attività economica, della propria capacità tecnologica e innovativa e della propria competitività sul mercato. Nell'ambito del welfare aziendale in contratto di rete è uno degli strumenti con cui si realizzano esperienze di welfare aziendale condiviso permettendo la messa a sistema e la condivisione di strumenti progettuali, strumenti di analisi, expertise e servizi tra più aziende.

8. 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.

9. 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 disciplina 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.

10. 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.

11. Fondi sanitari

Rappresentano lo strumento principale del 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.

12. 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.

13. 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 attual-

mente 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).

14. 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 partecipativi. I piani di welfare possono essere attivati in modo volontario dal datore di lavoro o in modo obbligatorio, ossia in applicazione di un regolamento o un contratto collettivo.

15. Premio di risultato

È un elemento di retribuzione con 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; e 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.

16. 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 fatti-

specie 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".

17. 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.

18. Superminimi collettivi

Elemento accessorio della retribuzione pattuito dalla contrattazione collettiva aziendale che riconosce ai lavoratori, a cui questa si applica, una retribuzione più elevata rispetto al minimo tabellare previsto dal CCNL svincolata da obiettivi. Per questo rientrano nelle politiche aziendali di *compensation & benefit*, ma non sono riconducibili agli ambiti dei premi di risultato e del welfare aziendale. Se consolidati temporalmente, costituiscono un uso aziendale e per la loro estinzione resta necessario l'accordo sindacale. Eventuali aumenti dei minimi tabellari del CCNL (salvo clausole specifiche) assorbono i superminimi.

19. 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.

20. 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.

21. 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.

22. 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).

23. 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.

24. 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.

25. 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.

26. 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 cinque 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.

27. 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* e *f-ter*, art. 51, comma 2, TUIR.

28. 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.

29. 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.

30. 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

- 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, in corso di pubblicazione
- 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>
- AGOSTINI C., ASCOLI U., *Il welfare occupazionale: un'occasione per la ricalibratura?*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2014, n. 2, pp. 263-279
- ALACEVICH F., *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
- AMBRA M.C., CARRIERI M., *La crescente interdipendenza tra contrattazione e welfare*, in *Sviluppo & Organizzazione*, ottobre-novembre 2017
- 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
- BATTISTI A.M., *Welfare e no profit in Europa: Profili comparati*, Giappichelli, 2013
- BENENATI E., *Cento anni di paternalismo aziendale*, in MUSSO S. (a cura di), *Tra fabbrica e società. Mondi operai nell'Italia del Novecento*, Feltrinelli, 1999, pp. 43-82
- BRIGGS A., *The Welfare State in Historical Perspective*, Archives Européennes de Sociologie, 1961, vol.2, n. 2, pp. 221-258
- 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
- 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
- CASTRONOVO V., *Storia economica d'Italia. Dall'Ottocento ai giorni nostri*, Einaudi, 2006
- CGIL, CISL, UIL, *Un moderno sistema di relazioni industriali*, 2016, http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2016/01/Relazioni_Industriali_20160901.pdf
- CIARINI A., LUCCARINI S., *Il welfare aziendale in Italia*, in *Sociologia del Lavoro*, 2015, n. 139, pp. 43-56
- CNEL (a cura di), *Rapporto sul Mercato del Lavoro e Contrattazione Collettiva 2016-2017*, 2017
- COLOMBO S., *Il ruolo delle organizzazioni sindacali nelle scelte di welfare aziendali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 115-128
- COMMISSIONE ONOFRI PER L'ANALISI DELLE COMPATIBILITÀ MACROECONOMICHE DELLA SPESA SOCIALE ITALIANA, *Relazione finale*, 28 febbraio 1997
- CROCE G., *Il "welfare bilaterale" e i suoi effetti sull'occupazione*, in *Quaderni di economia del lavoro*, 2015, n. 103, pp. 223-244
- FABRE A., PALLAGE S., ZIMMERMANN C., *Universal Basic Income versus Unemployment Insurance*, IZA Discussion Paper, 2014, n. 8667

- FARNSWORTH K., *Welfare through work: An audit of occupational social provision at the turn of the new century*, in *Social Policy & Administration*, 2004, vol. 38, n. 5, pp. 437-455
- FELTRIN P., ZAN S., *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, Carocci, 2014
- FERRERA M., *Introduzione*, in MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2015, pp. 7-11
- 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
- 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
- GAMBARDELLA D., ROSSI M. C., SALOMONE R., *La finanza sociale come strumento per le politiche pubbliche*, Working Paper CSD-LE "Massimo D'Antona.IT", 2018, n. 350
- 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
- HYMAN R., *An Anglo-European Perspective on Industrial Relations Research*, in *Arbetsmarknad and Arbetsliv*, 2007, vol. 13, n. 3-4, p. 29-41
- ISCERI M., *Economia civile, contrattazione e welfare*, in *Sindacalismo – Comprendere la contrattazione*, 2015, n. 32, p. 79-88
- ISTAT, *Rapporto annuale 2015. La situazione del Paese*, 2015, § 4.1.4, *Pratiche di welfare aziendale corporate social responsibility*, p. 172-174, <http://www.istat.it/it/archivio/159350>
- LEONARDI S., ARLOTTI M., *Welfare contrattuale e bilateralismo*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 77-110
- LUCIFORA C., ORIGO F., *Contrattazione integrativa e welfare aziendale: un'analisi empirica*, relazione discussa al CNEL a mar-

gine della presentazione del *Rapporto sul Mercato del Lavoro e Contrattazione Collettiva 2016-2017* curato da CNEL, ANPAL, INAPP, 6 dicembre 2017

- MAGATTI M., *Cambio di paradigma*, Feltrinelli, 2017
- MAINO F., MALLONE G., *Welfare aziendale, contrattuale e territoriale: trasformazione in atto e prospettive di sviluppo*, in TREU T. (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, pp. 73-112
- 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
- MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2013
- 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
- MALLONE G., *Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale*, in MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2013
- 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., SPATTINI S., *Cosa intendiamo quando parliamo di welfare aziendale? Un tentativo di mappatura di un concetto abusato*, in *Bollettino ADAPT*, 23 gennaio 2017, www.bollettinoadapt.it/cosa-intendiamo-quando-parliamo-di-welfare-aziendale/
- MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI, *Nota di monitoraggio sui premi di produttività*, 18 dicembre 2017

- MULELLA 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
- 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., *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., MIRABILE M.L., *Tempi Moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, 2013
- 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
- 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., *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 so-*

- ciety, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2015, n. 145, pp. 133-142
- PONZELLINI A. M., RIVA E., SCIPPA E., *Il welfare aziendale: evidenze dalla contrattazione*, in *Quaderni di rassegna sindacale*, 2015, n. 2, pp. 145-166
- SATERIALE G., *Sindacato 5.0: come, quale*, in *Il Diario del Lavoro*, 27 ottobre 2016
- SEGHEZZI F., *L'uomo fordista tra economia e società. Appunti per una rilettura eretica di Gramsci*, Working Paper ADAPT, 2015, n. 171, www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2015/03/wp_2015_171.pdf
- 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
- 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, <http://prezi.com/xumbwuoke5ii/welfare-aziendale/>
- SPATTINI S., *Il nuovo sistema degli ammortizzatori sociali dopo la legge 28 giugno 2012*, n. 92, Giuffrè, 2012
- SQUEGLIA M., *L'evoluzione del "nuovo" welfare aziendale tra valutazione oggettiva dei bisogni, regime fiscale incentivante e contribuzione previdenziale*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2017, n. 1, pp. 103-132
- 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., MASSAGLI E. (a cura di), *Regole, conflitto, partecipazione. Letture di diritto delle relazioni industriali*, Giuffrè, 2013, pp. 41-64

- TITMUSS R., *Essays on the Welfare State*, Allen and Unwin, Londra, 1958
- TREU T., *Introduzione Welfare aziendale*, Working Paper CSDL E “Massimo D’Antona”.IT, 2016A, n. 297
- 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., *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsosa, 2013
- TURSI A., *Il “welfare aziendale”: profili istituzionali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 4, pp. 213-235
- 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
- WEBB S., WEBB B., *Industrial Democracy*, Longmans, 1926 (ma 1897)
- ZAMAGNI S., *Dal welfare della delega al welfare della partecipazione*, Le Giornate di Bertinoro per l’economia civile (XIII edizione), 2013

progettiamo
insieme
un nuovo modo di
FARE UNIVERSITÀ

Così nasce ADAPT, per intuizione del professor Marco Biagi, quale modo nuovo di "fare Università". Ispirata alla strategia europea per la occupazione – e, in particolare, al pilastro sulla "adattabilità" di lavoratori e imprese a fronte delle sfide aperte dai moderni mercati del lavoro – ADAPT è una associazione senza fini di lucro, nata nel 2000 e con sede presso il Centro Studi DEAL dell'Ateneo di

Dal 2007 a oggi ADAPT ha finanziato:

- **3** scuole di dottorato in relazioni di lavoro in collaborazione con gli atenei di Bari, Bergamo, Modena
- **315** borse triennali di dottorato di ricerca

Dal 2003 ha finanziato e promosso:

- **118** contratti di apprendistato di alta formazione e ricerca
- **71** assegni di ricerca annuali
- **33** borse private

ADAPT • Associazione per gli studi internazionali e comparati sul diritto del lavoro e sulle relazioni industriali.

È possibile associarsi scrivendo a segreteria@adapt.it.
I giovani interessati alla Scuola possono scrivere a tiraboschi@unimore.it

ADAPT
www.adapt.it

Siti e osservatori

| | | | |
|--|---|---|---|
| www.deal.unimore.it @DEALunimore |  | www.certificazione.unimore.it @certifica_MO |  |
| www.adapt.it @adaptland |  | www.bollettinoadapt.it @bollettinoADAPT |  |
| www.adapt.it @ADAPTpeople |  | www.adaptinternational.it @ADAPT_bulletin |  |
| www.adapt.it @ADAPT_placement |  | @welfare4people |  |
| www.adapt.it @ADAPT_Press |  | www.fareapprendistato.it @ApprenticeADAPT |  |
| adapt.it/languages.html @ADAPT_Languages |  | www.farecontrattazione.it @adapt_rel_ind |  |
| professionioggi.adapt.it @ADAPT_prof |  | www.fareconciliazione.it @ADAPTconciliare |  |
| www.adapt.it/adapt_law @labour_lawyers |  | www.adapt.it @ADAPT_LPA |  |
| www.adapt.it/semplificareillavoro @JobAct_Italia |  | www.adapt.it @laborofuturo |  |
| www.adapt.it @ADAPTformazione |  | www.adapt.it @ADAPT_sicurezza |  |

Per maggiori informazioni scrivere a redazione@adapt.it

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).

