



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**LO SVILUPPO DELLE POLITICHE
SOCIALI: IL WELFARE STATE E IL
WELFARE AZIENDALE**

**THE DEVELOPMENT OF SOCIAL
POLICIES: WELFARE STATE AND
CORPORATE WELFARE**

Relatore:
Prof. Cucchi Graziano

Rapporto Finale di:
Benedetta Capomagi

Anno Accademico 2019/2020

INDICE

INTRODUZIONE	P. 2
I. II WELFARE STATE	P. 4
I.1 La nascita e lo sviluppo storico del Welfare State	P. 4
I.2 I quattro modelli di Welfare State in Europa	P. 7
I.3 Lo Stato italiano e il Welfare come dovere costituzionale	P. 9
II. IL WELFARE AZIENDALE IN ITALIA	P. 12
II.1 L'origine e l'evoluzione storica del Welfare aziendale in Italia	P. 12
II.2 Gli attori del Welfare aziendale	P. 16
II.3 La classificazione dei servizi di Welfare aziendale	P. 18
II.4 Il Welfare come leva strategica per la produttività	P. 20
II.5 Il Welfare aziendale ed i vantaggi fiscali per l'impresa e per i lavoratori	P. 22
II.6 La pianificazione di un piano di Welfare aziendale	P. 25
CONCLUSIONE	P. 30
BIBLIOGRAFIA	P. 32
SITOGRAFIA	P. 33

INTRODUZIONE

Negli ultimi decenni l'avvento di forti cambiamenti demografici, strutturali, sociali, culturali e finanziari ha condotto molte aziende ad adottare nuove soluzioni organizzative per poter rispondere al meglio alle esigenze dei lavoratori in azienda. Nasce così in questo contesto l'idea dello Stato di benessere (o Stato Sociale) in cui si cerca, attraverso delle forme di Welfare pubblico prima e privato poi, di valorizzare le risorse umane interne alle aziende attraverso la maggiore partecipazione dei lavoratori all'attività d'impresa con lo scopo di aumentarne la produttività.

Nel primo capitolo verrà analizzato lo sviluppo storico del Welfare State, facendo riferimento a tutti i servizi erogati dallo Stato per garantire l'assistenza e il benessere dei cittadini. In realtà questi interventi non sono sempre esistiti. Essi si sono sviluppati in una certa epoca storica in risposta a determinati bisogni e con il tempo si sono dovuti adattare ai mutamenti che hanno interessato la nostra società. Negli anni Settanta ad esempio, le misure adottate fino a quel momento iniziarono a perdere di efficacia. Tra le cause principali si può individuare: l'impossibilità di ricoprire i costi derivanti dall'evoluzione della tecnologia e l'aumento dell'aspettativa di vita. Conseguentemente alla crisi di questo sistema, ma non solo a causa di questa, i lavoratori iniziano a manifestare un desiderio di protezione ulteriore. In risposta a questi problemi accanto al Welfare pubblico iniziarono ad emergere una serie di misure di Welfare privato (o secondo Welfare).

Il Welfare State, quindi, deve portare con sé una sorta di dinamismo che gli permetta di rispondere sempre al meglio alle necessità dei cittadini.

Nel secondo capitolo verrà approfondito il Welfare aziendale tracciando un quadro generale sugli attori, la classificazione delle politiche di intervento fino ad indicare le quattro fasi per la realizzazione di un piano di Welfare da parte del management d'impresa.

Il primo in Italia a preoccuparsi del benessere dei propri operai e impiegati fu Adriano Olivetti. Con gli anni sempre più imprenditori hanno affrontato attivamente questa tematica. Nel 2019 è stata riscontrata una crescita del 6,6% rispetto all'anno precedente delle politiche di Welfare aziendale applicate nei contratti. Questo dato, emerso dal terzo Rapporto Censis-Eudaimon, mette in evidenza che, nonostante il cambiamento degli scenari, le imprese si stanno sempre più convincendo che è importante ascoltare le esigenze "allargate" dei lavoratori per contenere le disuguaglianze e anche per ammortizzare gli effetti attesi, sia concreti che psicologici, della rivoluzione tecnologica.

L'idea di fondo è, insomma, che il benessere dei lavoratori sia la migliore risorsa per un'azienda. Per tale motivo bisogna prestare attenzione al loro benessere fisico e psicologico. Prima che lavoratori, infatti, i dipendenti di un'azienda sono persone con aspirazioni, sogni, credenze e soprattutto con bisogni che, quasi mai, sono esclusivamente di tipo materiale.

Il modo in cui i collaboratori vivono la relazione con l'azienda di cui fanno parte incide notevolmente sulla motivazione, perché il senso di appartenenza all'organizzazione, la condivisione dei valori e della cultura conferiscono significato all'attività di ognuno.

L'obiettivo di questa tesi è quindi quello di indicare e tracciare tutte le sfaccettature degli interventi di Welfare aziendale che le aziende dovrebbero sempre più tenere in considerazione al fine di avere delle risorse umane all'interno dell'organico più motivate e che si identifichino all'interno dell'impresa stessa.

I. II WELFARE STATE

I.1 LA NASCITA E LO SVILUPPO STORICO DEL WELFARE STATE

Il termine “Welfare State” il cui significato letterale è “Stato del benessere” viene utilizzato per designare un sistema socio-politico-economico in cui la promozione della sicurezza, del benessere sociale ed economico dei cittadini è assunta dallo Stato, come propria prerogativa e responsabilità. Pur avendo origini più antiche, il termine nasce in Gran Bretagna per descrivere il forte impegno dei laburisti nel ricostruire lo Stato britannico al termine del secondo conflitto mondiale, rivolgendo particolare attenzione alle fasce di popolazione più povere o comunque, costrette a vivere in condizioni di forte difficoltà.

Con il passare degli anni l’espressione è andata ad indicare, in senso lato, il cosiddetto Stato Sociale o Assistenziale. Molte sono le definizioni presenti in letteratura ma si è soliti condividere l’idea del Welfare State come un sistema di norme con cui lo Stato cerca di eliminare le diseguaglianze sociali ed economiche tra i cittadini fornendo servizi e garantendo i diritti considerati essenziali per un tenore di vita accettabile.

Una prima, elementare, forma di Stato sociale, e più esattamente di Stato assistenziale si fa risalire alle Poor Laws dell’Inghilterra del XVI secolo. Queste leggi, ad evidente contenuto filantropico, originavano dalla considerazione che riducendo il tasso di povertà si riducevano i fenomeni negativi come la criminalità. Tali misure si implementavano, però, su base prevalentemente locale e con modalità indifferenziate prevedendo assistenza a carattere residuale e discrezionale.

La seconda fase, che possiamo definire anche di instaurazione del Welfare State, si fa risalire agli anni compresi tra il 1883 e il 1889. Il cancelliere Otto Von Bismarck emanò alcune leggi che obbligarono i cittadini ad aderire a determinate polizze assicurative. I datori di lavoro dovettero versare una quota del salario del dipendente ad un istituto previdenziale ed in cambio i lavoratori ricevevano un risarcimento monetario al verificarsi di determinati eventi come infortunio, malattia, vecchiaia o

invalidità. Il primo schema assicurativo obbligatorio fu generalmente quello contro gli infortuni. Questo perché esso era il più vicino ai principi liberali, trovando un forte nesso con la vecchia idea della responsabilità individuale per i danni causati a terzi. In secondo luogo, con l'avvento del processo di industrializzazione gli infortuni sul lavoro ebbero una vera e propria impennata. Infine, tale schema era il meno osteggiato dai socialisti, i quali appoggiavano e sollecitavano essi stessi interventi regolativi sul lavoro di fabbrica.

A partire dal 1898 tali forme di protezione sociale furono introdotte anche in Italia. Nel nostro Paese questi interventi sono stati applicati per integrare le classi operaie dell'industria nel sistema politico ed istituzionale. In un primo momento furono interventi emanati dall'alto e rivolti a determinati gruppi sociali.

Con gli anni, poi, gli interventi pubblici a fini sociali hanno iniziato a differenziarsi a seconda del soggetto a cui si riferivano assumendo così un carattere particolaristico.

La terza fase, iniziata negli anni del cosiddetto "trentennio glorioso" fu sicuramente la più decisiva. A partire dal secondo dopoguerra si registrò una fase di espansione, in cui il Welfare divenne universalistico. Questo fu anche il periodo del completamento, in quanto tutte le nazioni si dotarono di programmi abbastanza completi per la copertura dei rischi principali. Di notevole importanza ricordiamo il celebre Rapporto Beveridge¹, stilato dall'economista William Beveridge nel 1942. L'economista-sociologo britannico progettò un "social service state" basato su tre pilastri fondamentali: il sistema previdenziale, il sistema di assistenza sanitario universale e accessibile a tutti, ed infine una politica economica basata sul pieno impiego e sulla riduzione generalizzata della disoccupazione.

Dopo trent'anni di continua crescita economica e sociale, la crisi degli anni Settanta sancì l'inizio per lo stato sociale dell'avvicinamento ad una nuova fase, caratterizzata da rischi diversi, derivanti da profondi cambiamenti economici, culturali, demografici e sociali. Già a partire dalla metà degli anni Settanta a tutti gli anni Ottanta i sistemi

¹ *Report on Social Insurance and Allied Services* (Rapporto sulle assicurazioni sociali e sui servizi alleati).

di Welfare entrarono in crisi in seguito alla concomitanza di diversi fattori: la diminuzione dei tassi di crescita economica, la modificazione della struttura demografica (che registrò un forte calo della popolazione e un graduale aumento della speranza di vita) e l'affermarsi della partecipazione femminile nel mercato del lavoro. Se, infatti, quest'ultimo aspetto *«ha favorito l'espansione dei nuclei a doppio reddito, ha anche creato un sovraccarico di funzioni all'interno delle famiglie, con pesanti ripercussioni sulle donne e in particolare sulle madri lavoratrici»*.² L'Italia, utilizzando una terminologia abbastanza diffusa sul campo, oscillava fra il "congelamento" e il "retrenchment", facendo fatica ad individuare interventi di ricalibratura. A differenza di quanto è avvenuto negli altri Paesi dell'Europa occidentale, in Italia, nonostante i tagli importanti (ad esempio nel sistema pensionistico), non sono seguite politiche di Welfare particolarmente ampie. Anzi, nella realtà dopo la fase del *«taglia»*³, la fase del *«cuci»* non è mai arrivata. I governi che si sono susseguiti hanno continuato a *«tagliare»* e dove possibile hanno focalizzato la loro attenzione su altri settori. Nella pratica è possibile individuare il cambio di direzione rispetto al decennio precedente con il "Libro bianco sul Welfare del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali" del 2003 redatto da un gruppo di lavoro coordinato da Grazia Sestini, Guido Bolaffi, Giovanni Daverio ed il "Libro bianco sul futuro del modello sociale" del 2009 a cura del Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali. Il primo libro, sulla scia della Legge 328/2000⁴, prosegue nella definizione di strategie di rimodulazione del Welfare. Analizzando le due sezioni estratte dal documento emergono le strategie principali percorse dal progetto di riforma delle politiche sociali. La prima è di tipo economico e ha per

² Ferrera M.- *Alle radici del welfare all'italiana. Origini e futuro di un modello sociale equilibrato*, Venezia, Marsilio, 2012.

³ Ferrera M.- *Stato e mercato Trent'anni dopo. Il welfare state europeo tra crisi e trasformazione*, Bologna, Il Mulino, 2007.

⁴ "Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali"- Legge 8 Novembre 2000, n. 328.

obiettivo la riduzione della spesa pubblica e l'esternalizzazione dei costi di gestione del Welfare. La seconda, invece, è di natura politica e richiama la cultura dell'assistenza che per oltre mezzo secolo ha fatto da sfondo alla realizzazione dei programmi nazionali di politica del benessere.

Il "Libro bianco sul futuro del modello sociale" invece traccia le linee guida del futuro sistema italiano. Già a partire dalla prime pagine si enunciano quelli che sono i valori che hanno guidato la redazione del libro: *«la centralità della persona, in sé e nelle sue proiezioni relazionali; la famiglia, quale luogo delle relazioni affettive; il lavoro, quale espressione di un progetto di vita; la comunità e il territorio, quali ambiti di relazioni solidali»*⁵.

Da questi valori discende la tesi di un Welfare che si rivolge alla persona nella sua integrità e che interviene in anticipo con un'offerta personalizzata e differenziata rispetto al formarsi del bisogno.

I.2 I QUATTRO MODELLI DI WELFARE STATE IN EUROPA

Nella prima metà del Novecento e soprattutto durante il cosiddetto "trentennio glorioso" tutti i Paesi hanno fatto enormi passi avanti in tema di politiche sociali ed economiche, intervenendo su due principali fronti: la gamma dei rischi e dei bisogni a cui il Welfare pubblico si rivolge e la copertura sociale ovvero la quota di popolazione assicurata e le regole di accesso. Dalla combinazione di questi due aspetti si sono generate diverse configurazioni, risultate poi restie al mutamento soprattutto quando il Welfare pubblico è entrato in un nuovo scenario caratterizzato da dilemmi di adattamento e ricalibratura rispetto al nuovo contesto.

I quattro modelli di Welfare State individuati in Europa da Ferrera (Professore ordinario di Scienza Politica presso la Facoltà di Scienze Politiche, Economiche e

⁵ Libro Bianco sul futuro del modello sociale, *«La vita buona nella società attiva»*, Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali, 6 Maggio 2009.

Sociali dell'Università degli Studi di Milano) presentano al loro interno caratteristiche diverse, che riflettono lo sviluppo dei vari istituti e le differenti esperienze storiche, politiche ed economiche dei singoli Paesi europei.

La prima configurazione è quella nordica caratterizzata da forme di copertura più omogenee e generose. Lo Stato è il diretto responsabile della copertura delle prestazioni ed adotta come riferimento prevalente nella programmazione delle politiche sociali il principio dell'universalismo, ponendosi come obiettivo la protezione di tutti, in maniera indiscriminata, sulla base dello stato di bisogno individuale.

La seconda configurazione è quella anglosassone. Il regime liberale, sull'idea di Beveridge, mira prioritariamente a concedere un paniere di servizi «*dalla culla alla tomba*»⁶. La copertura risulta però essere insoddisfacente poiché, i programmi pubblici di assistenza sociale, ad eccezione della sanità, non sono a carattere universale e l'azione dello Stato è residuale. Nella maggior parte dei casi gli interventi sono di tipo categoriale, riferiti solo a specifici gruppi di rischio, con un forte dualismo tra cittadini bisognosi e non (il cosiddetto “Welfare dei ricchi” e “Welfare dei poveri”).

La terza configurazione è quella continentale di tradizione bismarckiana. I Paesi di quest'area sono principalmente orientati alla protezione dei lavoratori e delle loro famiglie dai rischi di malattia, invalidità, disoccupazione e vecchiaia. Tale modello dà maggior valore alla famiglia, alle associazioni e al volontariato nei processi di socializzazione dei rischi, prevedendo uno stretto collegamento tra le prestazioni sociali e la posizione lavorativa. Il modello adotta un'impostazione assicurativa fortemente imperniata sulla figura del lavoratore maschio capofamiglia e segmentata rispetto alla struttura sociale. Ciò implica un intervento dello Stato solo nelle

⁶ Ferrera M.- *Alle radici del welfare all'italiana. Origini e futuro di un modello sociale squilibrato*, Venezia, Marsilio, 2012.

situazioni in cui viene meno la capacità della famiglia di provvedere ai bisogni dei suoi componenti.

La quarta configurazione è infine quella sud europea. Nei Paesi in cui vige il regime di Welfare mediterraneo o “familista” ritroviamo un assetto sociale e culturale che intende la famiglia come colei che deve provvedere alla cura e all’assistenza dei propri componenti. Va però sottolineato che in quest’area si notano ritardi di sviluppo ma anche molte lacune organizzative. L’enfasi è stata tradizionalmente posta «*sulla tutela della vecchiaia e la definizione dei rischi registra ridondanti segmentazioni (anzianità verso vecchiaia; disoccupazione verso occupazione parziale o “ a zero ore”) e macroscopici buchi (come l’assenza di tutela per il rischio di “mancanza di reddito”)*». ⁷ Lo Stato ha assunto un ruolo marginale, agendo secondo principi di “sussidiarietà passiva”⁸, per cui viene riconosciuto socialmente e legalmente il ruolo regolativo delle reti sociali primarie, senza che lo Stato le sostenga attivamente con sussidi o trasferimenti monetari. L’intervento pubblico è quindi prevalentemente universale per la sanità mentre è rimasto occupazionale e frammentato nel caso della previdenza.

I.3 LO STATO ITALIANO E IL WELFARE COME DOVERE COSTITUZIONALE

Nella nostra Costituzione, influenzata dagli indirizzi della dottrina tedesca, il carattere sociale dello Stato Italiano è sancito fin dai primi articoli. L’idea su cui si basa l’analisi è che molte disposizioni costituzionali prevedono una serie di prestazioni da

⁷ Ferrera M.- *Alle radici del welfare all’italiana. Origini e futuro di un modello sociale squilibrato*, Venezia, Marsilio, 2012.

⁸ Attribuire responsabilità a famiglie, terzo settore ed enti locali senza che lo Stato attribuisca le risorse adeguate.

parte dello Stato in favore dei suoi cittadini in modo da sostenerli in situazioni economiche e sociali di difficoltà.

La pari dignità sociale riconosciuta a tutti i cittadini (articolo 2) implica un riconoscimento dell'uguaglianza sostanziale, oltre che quella formale di fronte alla legge, e pertanto, affinché tale uguaglianza si realizzi è stabilito che *«è compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale»*⁹. L'articolo 3 della Costituzione italiana proclama infatti il principio di uguaglianza distinguendo quella formale da quella sostanziale. In questo articolo ha più rilievo l'uguaglianza sostanziale in base alla quale lo Stato deve implementare tutte quelle iniziative volte ad eliminare possibili discriminazioni tra i cittadini. Lo Stato deve essere quindi promotore di azioni positive in modo da rimuovere quegli ostacoli di ordine naturale, economico e sociale così da permettere a tutti di poter realizzare a pieno la propria personalità e di sviluppare le proprie capacità.

Nei principi fondamentali troviamo anche il riconoscimento del diritto al lavoro il quale è accompagnato dall'impegno da parte della Repubblica di *«promuovere le condizioni che lo rendano effettivo»*¹⁰. Allo Stato spetta il compito di predisporre ed integrare organi e istituti per realizzare gli obiettivi di sicurezza sociale in termini di assistenza e previdenza.

Di notevole importanza è sicuramente l'articolo 38: *«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.

Gli inabili ed i minorati hanno diritto all'educazione e all'avviamento professionale.

⁹ Articolo 3 della Costituzione italiana.

¹⁰ Articolo 4 della Costituzione italiana.

Ai compiti previsti in questo articolo provvedono organi ed istituti predisposti o integrati dallo Stato.

L'assistenza privata è libera»¹¹.

Questo articolo, la cui formulazione è stata molto travagliata negli anni, è uno dei cardini dell'idea di Stato sociale voluto dall'Assemblea costituente. Alla sua base troviamo la garanzia dell'assistenza e della previdenza sociale. L'assistenza viene erogata sulla base delle esigenze personali del beneficiario che vengono valutate in modo discrezionale dalla pubblica amministrazione. La previdenza sociale viene, invece, erogata da appositi «*organi ed istituti predisposti o integrati dallo Stato*»¹² quali: l'istituto nazionale di previdenza sociale (INPS) e l'istituto nazionale per le assicurazioni contro gli infortuni sul lavoro (INAIL).

Non meno importanti sono anche gli articoli 32-33-34 della nostra Costituzione i quali disciplinano rispettivamente l'assistenza sanitaria, le attività artistiche, la ricerca scientifica e l'istruzione.

¹¹ Costituzione italiana.

¹² Articolo 38, comma 4 della Costituzione italiana.

II. IL WELFARE AZIENDALE

II.1 L'ORIGINE E L'EVOLUZIONE STORICA DEL WELFARE AZIENDALE IN ITALIA

La storia del Welfare aziendale in Italia è fortemente legata alle necessità e agli interessi che hanno caratterizzato l'impresa nelle sue fasi storiche. Le origini dell'azione sociale delle imprese sono antecedenti allo sviluppo industriale avvenuto nell'Ottocento.

Le prime forme di Welfare aziendale italiano sono conosciute come esperimenti di "paternalismo", un fenomeno sviluppatosi con l'obiettivo di formare e rinnovare la forza lavoro per rendere proficuo il processo produttivo. Nella fase preunitaria, infatti, le aziende italiane erano caratterizzate dalla presenza di operai per periodi di tempo molto limitati e solo poche di esse sentivano la necessità di stabilizzare la propria manodopera in un'ottica di lungo periodo. Non vi era quindi, il pensiero di garantire un futuro ai propri lavoratori e alle relative famiglie.

Un caso famoso fu quello di Crespi d'Adda, sede di un villaggio operaio operante nel settore tessile-cotoniero sorto a opera di Cristoforo Benigno Crespi in provincia di Bergamo. A partire dal 1875 fu costruito un vero e proprio villaggio per gli operai della fabbrica e le loro famiglie dotato di ogni struttura necessaria: orto, chiesa, scuola, cimitero, ospedale, campo sportivo, teatro, stazione ed altre strutture comunitarie.

Negli anni, soprattutto dopo il fascismo, il Welfare aziendale si affermò ancora di più.

La Società Montecatini con Guido Donegani fornisce un esempio di costruzione del Welfare aziendale basato su interventi educativi per la prevenzione degli infortuni, la tutela della salute e l'igiene personale.

Altro esempio di imprenditoria illuminata è rappresentato da Luisa Spagnoli, fondatrice della Perugina e dell'omonima società d'abbigliamento. Nel primo

trentennio del Novecento mise in atto numerosi interventi a favore dei propri dipendenti, in particolare rivolti alle donne. Quest' ultime iniziarono ad avvertire la prima forma di conciliazione tra vita privata e vita lavorativa attraverso il "time saving" ovvero mediante l'insieme dei servizi che un'azienda offre al proprio personale a supporto degli impegni domestici.

Un notevole passo avanti fu fatto dal peculiare modello imprenditoriale e di organizzazione della Olivetti. Imprenditore, editore, politico, Olivetti divenne famoso per le macchine da scrivere e rappresenta tutt'oggi un'icona mondiale. Fu fautore dell'organizzazione decentrata del personale, della razionalizzazione dei tempi e dei metodi di montaggi ma soprattutto delle politiche a sostegno dei lavoratori e della famiglia. Nella sua fabbrica ad Ivrea sviluppò un sistema di aiuti ai propri dipendenti che hanno preceduto l'avvento del Welfare. Già prima che in Italia si iniziasse a parlare di Welfare statale e meno che meno aziendale, Olivetti aveva realizzato qualcosa di davvero concreto per i suoi operai, ispirandosi all'idea che l'impresa e l'imprenditore non debbano essere mossi solo da profitto, efficienza, innovazioni di prodotto e processo. Olivetti creò il benessere aziendale tanto che egli vide l'azienda come un centro di innovazione che non deve essere fine a sé stesso ma che deve portare un miglioramento concreto alla società e al territorio in cui l'azienda si trova. Vita di fabbrica e vita autentica, quella extra-lavorativa, secondo la visione olivettiana, dovevano infatti essere interconnesse, senza che si realizzasse alcuna frattura tra le due, così da evitare di pensare alla prima come fatica e sacrificio. Attraverso la vita di fabbrica si sarebbe potuto trovare il compimento della vita vera, la propria e quella della Comunità. Lavorare diventava dunque un elemento di prestigio perché permetteva, da un lato, di realizzare sé stessi e dall'altro di creare qualcosa di grandioso per la Comunità, unendo fini collettivi con fini individuali. Si sviluppò così un'esperienza di fabbrica nuova che alla base vede innovativi progetti industriali basati sul principio secondo cui il profitto aziendale deve essere reinvestito a beneficio della comunità.

Nella fabbrica di questo imprenditore rivoluzionario gli operai vivono in condizioni migliori: salari più alti, asili ed abitazioni vicino alla fabbrica nonché convenzioni per i dipendenti. All'interno della fabbrica vi è un clima diverso. Durante le pause i dipendenti possono servirsi delle biblioteche, ascoltare concerti e non vi è divisione netta tra ingegneri ed operai così da permettere che conoscenze e competenze siano alla portata di tutti. Tra il 1942 e il 1943 Olivetti entrò in contatto con Cesare Musatti, docente di Padova, il quale gli affidò la direzione del Centro di Psicologia. Si trattava di un centro che si occupava di studiare molteplici problemi psicologici connessi all'attività lavorativa, con particolare attenzione alle condizioni fisiche e mentali che si trovava a vivere l'operaio taylorista.

Olivetti fornì anche una forma di assistenza alle dipendenti madri che permetteva loro di mantenere invariata la retribuzione durante l'esonero di nove mesi e mezzo dal lavoro attraverso l'A.L.O (l'Assistenza alle Lavoratrici Olivetti).

Altra forma di attenzione per i propri lavoratori fu l'istituzione di un Fondo di Solidarietà Interna che supportava i dipendenti in situazioni della loro vita in cui necessitavano di denaro. La fabbrica forniva anche assistenza sanitaria, attraverso un'infermiera e un medico di stabilimento, che erogavano anche cure domiciliari e ambulatoriali ai familiari del lavoratore.

Come già detto in precedenza però, dopo l'iniziale boom economico ed i successivi trent'anni caratterizzati da una continua crescita, gli anni Settanta sancirono l'inizio di una nuova fase di profonda crisi economica, in cui tutto il Welfare State venne messo in discussione.

Il nostro Paese, a partire da quegli anni, fu continuamente esposto a sfide, complice anche l'imponente mutamento demografico in atto. Da un lato nascevano sempre meno bambini, dall'altro l'aspettativa di vita continuava a crescere.

Accanto a questo fenomeno assistemmo ad un rapido mutamento sociale e culturale che impattò soprattutto sulle strutture familiari "tradizionali". In appena trent'anni il numero di matrimoni si era praticamente dimezzato mentre le separazioni e i divorzi erano in continuo aumento. Gli altri dati su cui riflettere, meno legati a dinamiche

strutturali di lungo periodo e riconducibili principalmente alla crisi economica e finanziaria, sono quelli relativi all'aumento della povertà e delle diseguaglianze.

Si tratta di uno scenario che inevitabilmente avrà profonde conseguenze sul sistema previdenziale e socio-sanitario futuro e che rende il nostro sistema di Welfare incapace di rispondere a molti dei bisogni sociali che stanno emergendo. Siamo secondo alcuni autori (Pierson 1996; Taylor Gooby 2002) dopo il tramonto dei "Trente glorieuses" entrati *«nell'età dell'argento di austerità permanente»*.¹³

Questa fase di crisi (con il tempo tramutata in recessione) venne fronteggiata con l'implemento dello sviluppo del cosiddetto "secondo Welfare". Nella sua definizione "classica" il secondo Welfare è indicato come un *«mix di protezione ed investimenti sociali a finanziamento non pubblico, forniti da una vasta gamma di attori economici e sociali collegati in reti caratterizzate dal forte ancoraggio territoriale, ma aperte al confronto e alle collaborazioni trans-locali, che vanno progressivamente affiancandosi ad un welfare di natura pubblica ed obbligatoria»*.¹⁴

Nel primo Welfare rientrano prestazioni e servizi considerati "essenziali" per una sopravvivenza decorosa ed un'adeguata integrazione nella comunità: previdenza e sanità pubblica, ammortizzatori sociali, schemi di reddito minimo e tutto ciò che permette di limitare le discriminazioni tra classi.

Quando parliamo di secondo Welfare invece, facciamo riferimento a forme di protezione sociale di natura volontaria e integrativa, nonché quella parte di servizi sociali che il settore pubblico non è oggi in grado di garantire per fronteggiare i nuovi rischi legati alla non autosufficienza, alla precarietà lavorativa ed ai problemi di

¹³ Ascoli U.- *Il welfare in Italia*, Bologna, Il Mulino, 2011.

¹⁴ *Percorsi di Secondo welfare*, - Laboratorio di ricerca che si propone di alimentare e diffondere il dibattito sui cambiamenti in atto nel Welfare italiano. Nato nel 2011 come progetto di ricerca afferente al Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi di Torino, dal 2020 *Percorsi di secondo Welfare* ha assunto una forma giuridica autonoma divenendo Associazione di promozione sociale.

conciliazione tra vita personale e lavorativa. Primo e secondo Welfare, dunque, non sono da considerarsi due ambiti contrapposti, bensì sfere che sfumano l'una nell'altra a seconda delle politiche e delle aree di bisogno e che si integrano cercando un «*incastro virtuoso*»¹⁵. Il 22 dicembre 1986 è stata la data che ha segnato la prima reale svolta normativa a livello nazionale del Welfare aziendale e ciò è avvenuto grazie all'introduzione del D.P.R. 917, ovvero il Testo unico delle imposte sui redditi (Tuir). Il Tuir si occupa di disciplinare gli strumenti di Welfare attraverso le disposizioni inerenti le erogazioni collaterali alla retribuzione, ovvero i cosiddetti “fringe benefits”¹⁶.

I Governi che da allora si sono succeduti hanno poi integrato la normativa, fino ad arrivare alla decisiva e fondamentale Legge di Stabilità del 2016, che ha di fatto segnato una nuova era del Welfare aziendale.

II.2 GLI ATTORI

I protagonisti del Welfare aziendale non sono, come in molti potrebbero pensare, solo impresa e lavoratori, ma una pluralità di soggetti:

- le imprese,
- i lavoratori e le loro famiglie,
- lo Stato,
- i sindacati (che hanno assunto un ruolo importante nella contrattazione),
- i provider e le piattaforme di servizi.

¹⁵ Maino F, Ferrera M.- *Primo rapporto sul secondo Welfare in Italia*, 2013, Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi.

¹⁶ Il fringe benefit (in italiano, beneficio accessorio) è uno strumento retributivo corrisposto a particolari categorie di lavoratori dipendenti, riportato nella busta paga, in aggiunta alla retribuzione.

Questi attori operano a differenti livelli: aziendale, settoriale e in parte anche territoriale.

Le imprese hanno il ruolo principale poiché, anche se lo Stato incentiva lo sviluppo del Welfare privato e i sindacati sono coinvolti nella contrattazione, è l'impresa stessa che decide di intraprendere un percorso di Welfare aziendale, e per farlo sono necessari studi, stime e tenacia nell'affrontare numerosi ostacoli.

L'intervento pubblico si esplicita in una serie di disposizioni legislative che promuovono o regolano varie componenti del Welfare in azienda. Tra queste troviamo:

- La previdenza e la sanità integrativa, gli ammortizzatori sociali contrattuali;
- Le agevolazioni fiscali sulle forme di retribuzione non monetaria (articolo 51 del Testo Unico delle imposte sui redditi) che intervengono in maniera dettagliata nella distribuzione di alcuni benefit;
- La normativa che regola il tema della conciliazione vita-lavoro (Legge 53/2000 e modifiche successive) con l'articolo 9 ha previsto la possibilità di finanziamenti alle aziende che, tramite la stipula di un accordo sindacale, sviluppano sistemi di rimodulazione dei tempi di lavoro e dei percorsi formativi al rientro dal periodo di congedo.

A livello aziendale, invece, gli interventi rientrano nell'ambito dell'erogazione di benefit ai dipendenti e ai loro familiari da parte dei datori di lavoro, contrattati o meno con i delegati sindacali. Significativi sono gli interventi delle amministrazioni locali e regionali a sostegno della creazione di servizi mediante forme di compartecipazione pubblico-privato (tipicamente gli asili-nidi).

In ambito settoriale gli attori in gioco sono le associazioni di categoria sia attraverso la contrattazione collettiva di primo livello, sia attraverso gli enti bilaterali nei settori dove sono più diffusi.

Sono poi presenti le aggregazioni intersettoriali, o inter-aziendali, che a livello territoriale si presentano, ad esempio, attraverso varie forme di consorzi di aziende

(generalmente di piccole dimensioni) impegnate nella gestione e nella fornitura dei servizi.

L'ultimo livello che prendiamo in considerazione è quello territoriale, molto importante nelle piccole e medie imprese perché permette alle aziende di realizzare interventi di Welfare impossibili o molto difficili per la singola impresa.

II.3 LA CLASSIFICAZIONE DEI SERVIZI DI WELFARE AZIENDALE

Il concetto di Welfare aziendale ingloba innumerevoli tipi di servizi e prestazioni che spaziano dall'assistenza fino ad alcune forme di attività ricreative. Proprio per questo è necessario classificare tali interventi al fine di avere una visione più ampia della materia. L'azienda in primis deve capire quali misure sono più consone ed attuabili nella propria impresa dal punto di vista economico ma anche organizzativo.

La prima categoria di benefici erogati si può definire "worklife balance". Si tratta di tutte quelle misure offerte per bilanciare in modo equilibrato la vita professionale e la vita privata degli individui. Tra queste troviamo: il contratto part-time, la possibilità di orari flessibili, i congedi e permessi destinati all'assistenza dei familiari (cosiddetta Legge 104/1992), nonché il telelavoro.

Negli ultimi decenni, con lo sviluppo delle ICT (Information and Communications Technology), abbiamo assistito ad importanti innovazioni nell'organizzazione del lavoro sperimentando e sviluppando nuove soluzioni nella gestione delle problematiche legate al lavoro svolto a distanza. Il telelavoro ha lasciato sempre più spazio allo "smart working" o lavoro abile, regolato dalla Legge n. 81/2017, articolo 18. Si tratta di un metodo di lavoro dinamico caratterizzato da una specifica modalità di svolgimento della prestazione lavorativa: è possibile lavorare dove e quando si vuole. Contiene dunque il riconoscimento, da parte dell'azienda, di una quasi totale libertà nell'adempimento della prestazione di lavoro (differenza sostanziale con il telelavoro).

In realtà è stato constatato che lo “smart working” non è più solo un tema di “work-life balance” ma bensì di un radicale ed inevitabile ripensamento del rapporto tra persona e lavoro. Attraverso un bilanciamento migliore tra vita personale e lavoro, il dipendente si sente più soddisfatto, ottenendo così risultati migliori in termini di produttività.

Negli ultimi anni questa modalità di lavoro è stata fortemente incentivata. Da un’analisi del Politecnico di Milano si evince che in Italia nel 2019 vi erano circa 480000 “smart workers”, con una crescita del 20% rispetto all’anno precedente.

Nel 2020 con lo stato mondiale di emergenza Covid-19 tutti gli Stati hanno emanato politiche di lavoro agile ed il lavoro da remoto si è dimostrato una soluzione inevitabile, permettendo di rispettare le limitazioni dovute all’emergenza sanitaria e, allo stesso tempo, assicurando la continuità del business. Nello specifico, l’Istat osserva che la quota di personale in lavoro a distanza è aumentata notevolmente rispetto ai mesi immediatamente precedenti al lockdown. Dall’1,2% registrato nei mesi di Gennaio e Febbraio 2020 la quota ha raggiunto l’8,8% fra Marzo e Aprile, per poi scendere al 5,3% tra Maggio e Giugno.

Una seconda categoria di benefici proposti ai lavoratori possono essere ulteriormente suddivisi in base ai soggetti destinatari.

Tra questi interventi troviamo:

- misure a favore del singolo dipendente: buoni pasto, buoni benzina, auto aziendale, telefono di servizio, cure specialistiche, spese sanitarie e check-up medici;
- servizi a favore della famiglia: voucher per l’assistenza agli anziani, assunzione di badanti, case di riposo, voucher per l’acquisto di spesa, shopping card, permessi e congedi inerenti alla conciliazione vita-lavoro e alla cura delle persone;
- servizi per l’educazione e l’istruzione dei figli: asili nido aziendali, spese per scuole materne, primarie e secondarie, ma anche università e master, doposcuola, centri estivi e voucher per i servizi di baby-sitting, rette

scolastiche e tasse universitarie, trasporto scolastico, buoni mensa, buoni per l'acquisto di materiale scolastico, permessi o congedi per l'istruzione.

La terza categoria di servizi di Welfare aziendale è quella relativa al "people care". Con questo termine si fa riferimento a tutte quelle misure a favore della persona atte a permettere al lavoratore di prendersi cura di sé stesso nel tempo libero. Alcune aziende offrono infatti una palestra privata, abbonamenti a teatri, biglietti per mostre, viaggi e hotel.

In generale, superando la classificazione dei soggetti destinatari, è possibile individuare un più vario insieme di iniziative attraverso le quali, nella forma non tanto di denaro quanto piuttosto di beni e servizi ad integrazione del sistema retributivo monetario, le aziende possono farsi carico dei bisogni dei propri dipendenti e dei loro familiari.

Da sanità, istruzione e previdenza, per tradizione visti come i pilastri del Welfare aziendale si è passato negli anni, a riconoscere come tali anche i cosiddetti fringe benefits (in particolare con i "perquisites"¹⁷) offrendo servizi di conciliazione e legati all'area ricreativa.

II.4 IL WELFARE COME LEVA STRATEGICA PER LA PRODUTTIVITÀ

Dagli studi portati avanti negli ultimi anni è emerso come l'offerta di prestazioni di servizi di Welfare aziendale sia legata alla volontà delle imprese a livello locale e dei loro rappresentanti a livello nazionale di favorire forme di moderazione salariale al fine di recuperarne in produttività. In quasi tutti i settori le imprese hanno iniziato a proporre questi interventi ricevendo risposte positive dal punto di vista del clima organizzativo e del benessere dei dipendenti. Per un'azienda, infatti, adottare politiche

¹⁷ Erogazioni in natura o in servizi di immediato utilizzo corrisposte (al lavoratore e/o ai suoi familiari) in aggiunta alla retribuzione principale.

di Welfare aziendale significa innanzitutto riconoscere l'importanza del benessere del proprio team di lavoratori, primo fondamentale passo per una crescita sana e duratura. Se per i dipendenti i vantaggi da trarre da questi interventi sono la valorizzazione del tempo libero e un ambiente organizzativo caratterizzato da un clima aziendale fortemente empatico, l'azienda individua altri vantaggi dall'attivazione di un programma di Welfare completo.

Oltre all'incremento positivo dell'immagine aziendale, alla riduzione dei tassi di assenteismo e turnover, al miglioramento del clima lavorativo, l'azienda gode principalmente dei benefici legati a una maggiore produttività aziendale, questo perché i lavoratori sono incentivati a dare il massimo per raggiungere gli obiettivi prefissati. Inoltre, l'azienda risulterà più appetibile sul mercato, migliorando la propria capacità di mantenere e attrarre i migliori talenti grazie a strumenti alternativi e più economici rispetto alla leva salariale.

A dimostrazione che l'applicazione di politiche di Welfare aziendale è motore della crescita per l'azienda stessa, è importante analizzare la ricerca condotta da "Swg"¹⁸ e presentata da Zurich nel 2016. Secondo i risultati dell'indagine, svolta attraverso interviste ad un campione di 175 "Hr manager"¹⁹ di aziende, il 37,4% delle società dotate di un sistema di Welfare interno hanno riscontrato un aumento della produttività.

¹⁸ SWG S.p.A. è una società di ricerche di mercato e sondaggi di opinione in Italia fondata nel 1981.

¹⁹ Human Resources Manager.

II.5 IL WELFARE AZIENDALE ED I VANTAGGI FISCALI PER L'IMPRESA E PER I LAVORATORI

In assenza di una definizione di Welfare aziendale nella normativa italiana, si fa riferimento alla descrizione data in concreto da diversi autori come quell'insieme di provvedimenti posti in essere dall'imprenditore al fine di migliorare l'ambiente di lavoro, aiutare i propri dipendenti nei rapporti tra vita privata e vita lavorativa e, di conseguenza, migliorare anche la produttività e l'attrattività della propria azienda. Occorre innanzitutto chiarire come la disciplina normativa dedicata al tema sia quasi interamente a matrice fiscale.

Oggi in Italia la normativa fiscale rappresenta, infatti, per le imprese un importante incentivo all'introduzione e all'applicazione di pratiche a contenuto sociale.

Il principale riferimento normativo in materia di Welfare aziendale e benefici fiscali è stato e continua ad essere, in assenza di ulteriori specifiche legislative, il Tuir. Nell'articolo 51 (erogazioni a favore dei dipendenti) e nell'articolo 100 (oneri di utilità sociale) infatti sono individuate somme che, se erogate dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti, non concorrono alla formazione di reddito per il dipendente e sono deducibili dal datore di lavoro ai fini IRES.

A partire dal 2016 il legislatore è intervenuto sui profili fiscali della disciplina del Welfare aziendale introducendo diverse e rilevanti novità che hanno modificato l'efficacia della norma.

Con la Legge di Stabilità del 2016 è stato modificato l'articolo 51, limitando la tassazione sui premi di produttività al 10%, ovvero riducendola a zero se il dipendente sceglie di convertire il premio in servizi di Welfare.

La Legge di Bilancio del 2017 ha poi confermato questa nuova direzione focalizzandosi su due punti ed estendendo le linee di azione avviate dal nostro Paese in materia di conciliazione famiglia-lavoro. Innanzitutto viene ampliato il ventaglio dei servizi del Welfare aziendale che non concorre al calcolo dell'IRPEF. Ha incluso

infatti servizi come l'educazione, l'istruzione ed ulteriori benefit, sempre erogati dal datore di lavoro, per poter fruire di servizi di assistenza destinati a familiari anziani o comunque non autosufficienti. In secondo luogo, ha allargato, nei numeri, l'area della tassazione zero per i dipendenti che scelgono di convertire i premi di risultato del settore privato di ammontare variabile in benefit compresi nell'universo del Welfare aziendale. In alternativa i benefit saranno soggetti ad un'imposta sostitutiva dell'IRPEF e delle addizionali regionali e comunali pari al 10%. Il tetto massimo di reddito da lavoro dipendente che consente l'accesso alla tassazione agevolata viene innalzato da 50.000 euro a 80.000 euro, mentre il livello massimo di premio di produttività che può beneficiare delle agevolazioni fiscali è pari a 3.000 euro. Per le aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro si sale a 4000 euro. La Legge di Stabilità prevede anche diversi provvedimenti che favoriscono la conciliazione tra vita e lavoro: il "Bonus mamma domani" che riconosce un premio alla nascita o all'adozione di minore dell'importo di 800 euro, il Voucher asili nido, il Congedo parentale per padre lavoratore dipendente e il Fondo di sostegno alla natalità per accesso al credito volto alle famiglie con uno o più figli, nati o adottati a decorrere dal 1 gennaio 2017, mediante il rilascio di garanzie dirette, anche fideiussorie, alle banche e agli intermediari finanziari.

La Legge di Bilancio 2018, in materia di Welfare aziendale, si muove sui passi di quella precedente, con la novità riguardante l'introduzione, all'interno del comma 2 dell'articolo 51, della nuova lettera "d-bis". Questa nuova formulazione prevede l'esclusione dal reddito di lavoro di quelle somme erogate o rimborsate alla generalità dei dipendenti (o a categorie di questi) dal datore di lavoro per l'acquisto di abbonamenti per il trasporto pubblico locale, regionale e interregionale. Le imprese italiane potranno così contare su un concreto vantaggio fiscale: completa deducibilità della cifra se il piano di Welfare è frutto di un accordo tra l'azienda ed i sindacati; deducibilità del 5 per 1.000 del totale se l'iniziativa è unilaterale. In caso di acquisto diretto da parte del lavoratore, egli potrà beneficiare di una detrazione del 19% del

costo degli abbonamenti al trasporto pubblico locale, regionale ed interregionale fino a un massimale di 250 euro.

Dopo una serie favorevole di interventi a supporto del Welfare aziendale, la Legge di Bilancio per il 2019 segna invece una prima battuta d'arresto. Le riforme introdotte negli anni precedenti non vengono messe in discussione ma ci si concentra sul Welfare aziendale solo in un'ottica di sostegno alla genitorialità. Gli interventi riguardano principalmente i progetti finalizzati a consentire alla lavoratrice madre o al lavoratore padre di usufruire di particolari forme di flessibilità degli orari e dell'organizzazione del lavoro, tra cui part-time, "smart working" e telelavoro, orario flessibile in entrata o in uscita, banca ore, elasticità sui turni, orario concentrato e programmi di formazione per il reinserimento dei lavoratori dopo il periodo di congedo.

L'ultima manovra ha introdotto, sempre riguardo al Welfare aziendale ed affini, solo alcune piccole revisioni riguardanti l'articolo 51 agendo in particolare sulle auto aziendali e sui buoni pasto. Per quest'ultimi è stato deciso infatti un aumento del limite di esenzione fiscale del ticket elettronico da 7 euro a 8 euro e una contestuale riduzione della deducibilità del cartaceo (da 5,29 euro a 4 euro). Lo scopo di questa misura è la lotta all'evasione fiscale attraverso una maggiore tracciabilità.

Un'altra area di intervento riguarda le auto aziendali. È stata, infatti, rimodulata la tassazione per le auto aziendali di nuova immatricolazione (dal 1 Luglio 2020). Più in particolare, le soglie di imponibilità fiscale sono state calibrate sulla base delle emissioni di CO2 al fine di combattere l'inquinamento atmosferico.

A dimostrazione dell'importanza dell'implementazione degli interventi di Welfare all'interno delle aziende sono anche le novità introdotte dal Decreto Legge 14 Agosto 2020, n. 104, articolo 112 che prevede il raddoppio del limite del Welfare aziendale per il 2020: *«Limitatamente al periodo d'imposta 2020, l'importo del valore dei beni ceduti e dei servizi prestati dall'azienda ai lavoratori dipendenti che non concorre*

alla formazione del reddito a sensi dell'articolo 51, comma 3, del decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n.917, e' elevato ad euro 516,46».²⁰

Quando si parla di Welfare aziendale, però, le aziende devono essere consapevoli di alcuni vincoli stringenti per poter beneficiare dei vantaggi fiscali. La detassazione dei premi vale solo se il piano di Welfare è offerto alla generalità dei dipendenti o a una categoria omogenea di essi. Inoltre le aziende vedono detassato il proprio reddito solo per le iniziative basate su un contratto. Per i servizi istituiti su base volontaria dal datore di lavoro la deducibilità invece di essere totale è ridotta al 5 per mille.

II.6 LA PIANIFICAZIONE DI UN PIANO DI WELFARE AZIENDALE

Nella realizzazione di un piano di Welfare aziendale risulta fondamentale comprendere i vantaggi, le opportunità e gli eventuali rischi a cui l'azienda può andare incontro.

Un piano di Welfare aziendale risulta efficace quando è in grado di ascoltare, cogliere e soddisfare i bisogni della collettività, rappresentata dai lavoratori dipendenti. Le nuove politiche di Welfare devono tenere in considerazione i reali bisogni degli individui e, dunque, pensare anche a strategie di soddisfacimento più personalizzate. La conoscenza delle esigenze dei dipendenti è infatti la chiave per un piano di successo.

In questa ottica diventa assolutamente necessario definire il paniere dei bisogni che devono essere soddisfatti affinché la vita dei dipendenti sia facilitata. Allo stesso tempo è molto importante ottimizzare i costi aziendali attraverso un'attenta applicazione delle agevolazioni fiscali e contributive offerte dalla norma. Nell'applicare politiche di Welfare è fondamentale anche che l'azienda predisponga delle misure accattivanti soprattutto nel medio-lungo periodo e che non si limiti quindi a considerare solo il breve termine.

²⁰ Gazzetta Ufficiale- Decreto Legge 14 Agosto 2020, n.104.

Nella prassi, la definizione di un piano di Welfare aziendale si snoda nelle seguenti quattro fasi:

1. analisi,
2. progettazione;
3. implementazione;
4. monitoraggio.

La prima fase consiste nell'analisi delle caratteristiche e dei reali bisogni dei dipendenti e del loro nucleo familiare (età, genere, reddito, composizione del nucleo, genitori anziani a carico e/o familiari non autosufficienti). Questa fase è funzionale ad individuare i servizi che meglio rispondono alle esigenze dei lavoratori in modo che questi si servano effettivamente degli strumenti di Welfare e che l'utilità percepita delle misure adottate sia massima.

La successiva fase di progettazione si propone di definire gli interventi da attuare in azienda al fine di ottimizzare il rapporto tra il costo e il ritorno dell'investimento.

La terza fase ha il fine di rendere concretamente disponibile quanto è stato progettato.

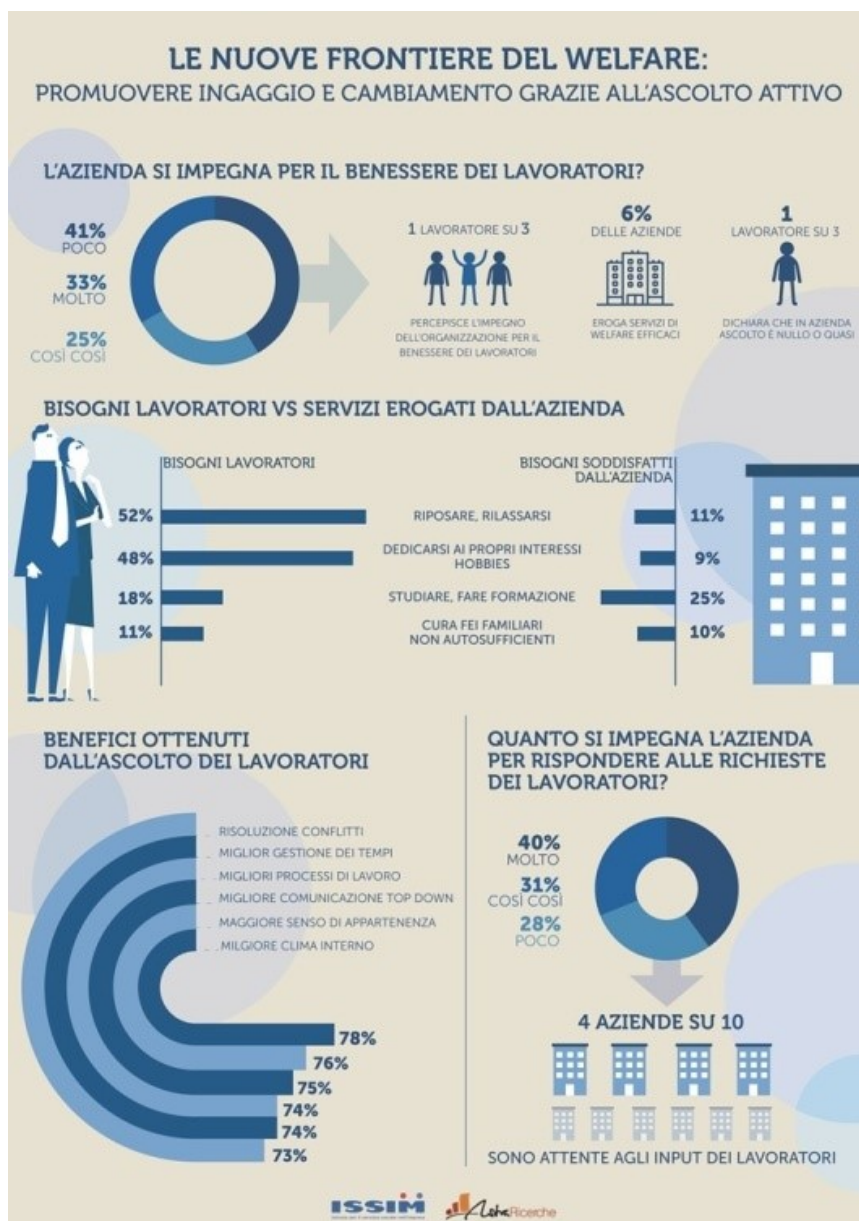
La quarta ed ultima fase è quella di monitoraggio e di misurazione. È fondamentale, infatti, verificare l'efficacia, l'efficienza e l'utilità dell'insieme dei servizi e dei benefit offerti rispetto agli obiettivi prefissati attraverso la valutazione della reale capacità di soddisfare le esigenze dei dipendenti.

Un' importante ricerca basata sull'ascolto reale dei bisogni dei lavoratori è stata portata avanti da "ISSIM"²¹. Questo istituto ha commissionato ad "AstraRicerche"²²

²¹ Istituto per il Servizio Sociale nell'Impresa. ISSIM è un'organizzazione apolitica e senza fini di lucro che opera nel settore del Welfare aziendale fornendo servizi di counseling sociale e psicologico in azienda.

²² AstraRicerche è un istituto italiano di ricerche (di marketing e sociali) e di consulenza aziendale.

una “survey” su un campione di 800 lavoratori, impiegati in strutture con almeno 10 dipendenti. Dalla ricerca è emerso che nonostante l’aumento delle aziende che hanno messo a punto piani di Welfare per i loro dipendenti solo il 6% di queste eroga servizi che rispondono concretamente ai bisogni dei lavoratori.



23

²³ Fonte: <https://www.issim.it>

Come è possibile osservare nell'immagine, il gap tra i servizi aziendali offerti e la domanda dei lavoratori è molto ampio. Questi ultimi avrebbero infatti bisogno di interventi mirati per rispondere alle esigenze della quotidianità ma che tuttavia non sempre sono reperibili tra quelli offerti. Solo il 33% degli intervistati nota l'impegno dell'organizzazione verso il benessere dei lavoratori, la stessa percentuale dichiara che il tasso di ascolto è nullo o quasi.

A frenare l'efficienza del Welfare aziendale è sicuramente un forte divario tra i servizi offerti e le necessità dei dipendenti. Stando alla ricerca, solo quattro aziende su dieci sono attente agli input inviati dai lavoratori. Dall'analisi emerge una forte richiesta di bisogno di riposo e di tempo da dedicare ai propri interessi, ma i numeri parlano di un basso livello di attivazione da parte dell'azienda (il 52% contro l'11% e il 48% contro il 9%). Al contrario vengono erogati molti programmi di formazione che, però, non rispondono ad un bisogno verificato (il 18% richiesto contro il 25% fornito).



24

²⁴ Fonte: <https://www.issim.it>

Da questa seconda immagine emerge che le donne si sentono meno ascoltate rispetto agli uomini (il 37% contro il 28%). Emergono anche disparità geografiche. L'ascolto risulta meno esercitato al nord rispetto al sud (il 33% e il 37% del nord-ovest e nord-est contro il 50% del sud) ed i lavoratori con livelli più bassi di inquadramento (operai ed impiegati) si sentono meno tutelati rispetto alla classe dirigente, con una percentuale rispettivamente del 40% e del 33% contro il 21%.



26

Le percentuali più elevate riguardanti la mancanza di ascolto, come emerge da questa terza immagine, si trovano nelle imprese con più di 1.000 dipendenti e nelle multinazionali. È smentita la credenza secondo cui un'azienda grande e strutturata riesca a soddisfare il bisogno di ascolto dei lavoratori in modo più efficace. Al contrario, si nota che, le esigenze dei lavoratori crescono al crescere dell'azienda.

²⁵ Fonte: <https://www.issim.it>

²⁶ Fonte: <https://www.issim.it>

CONCLUSIONE

Le politiche a sostegno dei lavoratori e delle loro famiglie rappresentano gli interventi basilari che un'impresa dovrebbe offrire, soprattutto in uno scenario caratterizzato da una profonda crisi economica come quella in atto.

Il tema approfondito nelle pagine precedenti, ci porta a sottolineare l'importanza all'interno dell'azienda di un datore di lavoro capace di ascoltare i propri dipendenti al fine di innescare un meccanismo win-win che sia conveniente sia per i lavoratori sia per l'azienda.

Un piano di Welfare aziendale pur rappresentando un'offerta di beni e servizi di natura non monetaria può contribuire in maniera determinante ad attrarre, trattenere e motivare il capitale umano dell'azienda. Questa tipologia di servizi e prestazioni può essere considerata come una leva strategica per combinare il miglioramento della produttività con il soddisfacimento della vita individuale e familiare dei lavoratori. Il miglioramento delle condizioni di conciliazione vita-lavoro dei dipendenti, infatti, porta con sé un miglioramento delle performance lavorative e quindi, della qualità del lavoro stesso. Come accennato nel corso dell'elaborato, adottare politiche a supporto del benessere del lavoratore permette all'azienda di accedere a forme di tassazione agevolata nonché di sviluppare l'azienda dal punto di vista organizzativo e strutturale. Negli corso degli anni le politiche di Welfare si sono sempre più delineate ma siamo consapevoli che questa materia sia ancora precaria e ad oggi sconosciuta in molte realtà aziendali.

Nella pratica, in seguito all'emergenza Covid-19, molte aziende in maniera involontaria hanno dovuto adottare politiche di Welfare a sostegno dei propri lavoratori. L'attuale contesto produttivo, sanitario e sociale ha costretto le aziende a rivedere i propri sistemi di remunerazione, di compensazione e di benefit. In pochi giorni, il virus ci ha costretti a cambiare le abitudini di vita rimettendo in discussione le nostre certezze, come mai era capitato dal Dopoguerra. Epicentro di questi cambiamenti è certamente il lavoro, in tutte le sue articolazioni. Dagli ospedali, dove

medici, infermieri e personale di servizio sono stati sin da subito in prima linea nella lotta alla pandemia, fino alle fabbriche in cui operai e impiegati si sono dovuti misurare con organizzazioni e modalità di lavoro diverse. Tra gli interventi maggiormente applicati troviamo lo “smart working” anche se, non possiamo parlare affatto di lavoro agile. Per potersi dire davvero “smart”, il lavoro deve possedere quattro requisiti fondamentali tra cui la libertà per il dipendente di sceglierlo e di organizzarlo a suo modo. Lo “smart working” al tempo del Covid-19 ha rappresentato, invece, una strada obbligata e non spontaneamente voluta. Tra le altre misure offerte, inoltre, sono stati adottati servizi straordinari ad hoc per tutelare i lavoratori dalle conseguenze del virus. Un esempio sono le polizze a copertura del rischio di contrarre il Covid-19 che l’Agenzia delle Entrate, nella circolare 11 del 6 Maggio 2020, ha stabilito non essere imponibile. Inoltre per tutti quei contratti nazionali del lavoro che prevedono un’assistenza sanitaria integrativa sono state messe in campo delle diarie ed indennità volte a supportare economicamente i lavoratori risultati positivi al Covid-19.

Per permettere un solido e capillare sviluppo di queste misure è opportuno che, tutte le imprese studino dei piani attuabili al loro interno secondo la propria struttura e che il legislatore continui a delineare misure di Welfare aziendale sempre più ricche e originali, così da coinvolgere una quanto più ampia platea di imprese.

BIBLIOGRAFIA

- Ascoli U., *Il welfare in Italia*, Bologna, Il Mulino, 2011.
- Ascoli U., Pavolini E., *Ombre rosse. Il sistema di welfare italiano dopo venti anni di riforme*, Bologna, Il Mulino, 2012.
- Beretta L., Calafiori B., Rossi G., Vianello S., *Smart working: le regole applicative*, Ordine dei dottori commercialisti e degli esperti contabili, Milano, 2018.
- Costa G., Gianecchini M., *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, Milano, McGraw- Hill Education, 2019.
- Esping-Andersen G., *I fondamenti sociali delle economie postindustriali*, Bologna, Il Mulino, 2000.
- Ferrera M. *Stato e mercato Trent'anni dopo. Il welfare state europeo tra crisi e trasformazione*, Bologna, Il Mulino, 2007.
- Ferrera M., Fargion V., Jessoula M., *Alle radici del welfare all'italiana. Origini e futuro di un modello sociale squilibrato*, Venezia, Marsilio, 2012.
- Ferrera M., *Il welfare state in Italia. Sviluppo e crisi in prospettiva comparata*, Bologna, Il Mulino, 1984.
- M. La Rosa, P. A. Rebaudengo, C. Ricciardelli, *Storia e storie delle risorse umane in Olivetti*, Milano, Franco Angeli, 2004
- Olivetti A., *Le fabbriche di bene*, Edizioni di Comunità, Ivrea, 2014.
- Pavolini E., Ascoli U., Mirabile M.L., *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Bologna, Il Mulino, 2013.
- Pavolini E., *L'Italia e le politiche per le famiglie fra immobilismo nazionale e dinamismo locale*, Collana Paper di ricerca della Fondazione Ermanno Gorrieri per gli studi sociali, Modena, 2013.
- Vogliotti S., Vattai S., *Modelli di Welfare state in Europa*, Bolzano, Istituto promozione lavoratori (IPL), 2014.

SITOGRAFIA

<https://www.assidai.it>

<https://www.edenred.it>

<https://www.gazzettaufficiale.it>

<https://www.ipsoa.it>

<https://www.issim.it>

<https://www.istat.it>

<https://www.lavoro.gov.it>

<https://www.pensionielavoro.it>

<https://www.secondowelfare.it>

<https://www.senato.it>

<https://www.som.polimi.it>