



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA "GIORGIO FUÀ"

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management

IL WELFARE AZIENDALE

Corporate Welfare

Relatore: Chiar.mo
Prof. Antonio Di Stasi

Tesi di Laurea di:
Riccardo Nucci

Anno Accademico 2020/2021

“... un’impresa etica non più semplicemente come un’impresa che rispetta le leggi ma che, oltre a salvaguardare i principi dei diritti umani e del lavoro, contribuisce attivamente allo sviluppo della società”.

Kofi Annan – nel suo discorso a Davos, il 31 gennaio 1999, in cui propose ai leader dell’economia mondiale il Global Compact, programma internazionale sulla responsabilità sociale delle imprese.

IL WELFARE AZIENDALE

INDICE

INTRODUZIONE	pag. 1
IL WELFARE STATE : origini e sviluppi	3
EVOLUZIONE STORICA del welfare aziendale	8
ALCUNI ESEMPI PARTICOLARI di welfare aziendale	14
IL WELFARE AZIENDALE OGGI	22
- <i>Fonti legislative</i>	25
I VANTAGGI DEL WELFARE AZIENDALE	
PER LE IMPRESE E PER I LAVORATORI.....	30
- <i>Per l'impresa</i>	32
- <i>Per i dipendenti</i>	33
TIPI DI WELFARE AZIENDALE	36
- <i>Il piano di welfare</i>	39
APPLICAZIONI VARIE	
DEL WELFARE AZIENDALE IN ITALIA.....	43
WELFARE AZIENDALE E PANDEMIA DA COVID	48
EMERGENZA SANITARIA E “NUOVO” WELFARE	52
ANDAMENTO DEL WELFARE IN ITALIA	
DURANTE LA PANDEMIA	58
WELFARE E DIFFERENZE SETTORIALI	
E DIMENSIONALI TRA LE IMPRESE -	
- LE RETI TERRITORIALI	66

WELFARE, CONSUMI E RIPRESA ECONOMICA	pag. 77
VERSO UN WELFARE APERTO AL TERRITORIO	83
LA RESPONSABILITÀ SOCIALE DELLE IMPRESE	87
CONCLUSIONI	103
BIBLIOGRAFIA	109
SITOGRAFIA	111

IL WELFARE AZIENDALE

INTRODUZIONE

In tutti gli Stati moderni, oggi, il lavoro umano, cioè lo sforzo dell'uomo applicato alla produzione della ricchezza, è oggetto di norme giuridiche aventi lo scopo precipuo di garantire a colui che esegue il lavoro particolari forme di tutela e di protezione.

Non così è stato per il passato.

Nella situazione giuridico-economica che si era venuta a creare con l'affermarsi delle teorie liberiste portate dalla Rivoluzione francese, il lavoratore appariva in posizione di formale parità con il datore di lavoro, mentre in realtà era in una condizione di netta inferiorità e privo di qualsiasi sostanziale ed efficace tutela da parte dello Stato.

Il diffondersi delle macchine, con la conseguente utilizzazione e sfruttamento anche delle donne e dei fanciulli (le cosiddette mezze forze) e la maggiore pericolosità ed insalubrità del lavoro e il sorgere della grande industria e della concentrazione industriale, acuirono tale situazione e costituirono la causa prima del delinearsi nei vari Stati di una "questione sociale" di intensità tale da non poter essere affrontata con i metodi fino a quel momento tradizionalmente utilizzati, quali la solidarietà comune o la beneficenza privata, oppure gli interventi di sostegno alla povertà da parte dello Stato liberale

In Italia, il fenomeno si delineò più tardi che negli altri grandi Paesi europei, nei quali l'organizzazione industriale aveva compiuto da tempo la sua evoluzione in senso capitalistico e i problemi dei rapporti tra capitale e lavoro e della tutela dell'operaio si erano presentati prima all'attenzione dei governanti e degli studiosi.

Il legislatore italiano ha iniziato a rivolgere la propria attenzione a tali problemi solo verso la fine dell'800.

L'assenza di tutele statali aveva lasciato spazio, già, a spontanee iniziative di categoria e a forme assistenziali volontarie.

Tipiche le *società di mutuo soccorso*, sorte per proteggere i lavoratori dagli effetti negativi di possibili eventi, quali infortuni o malattie, che avrebbero inciso sulla loro capacità lavorativa e quindi di guadagno, o per garantire un sostegno assicurativo alla famiglia in caso di morte.

Ne sono esempi le prime casse mutue, finanziate volontariamente dagli stessi lavoratori iscritti per garantire a sé stessi o, se del caso, ai propri superstiti una almeno parziale tutela economica e sanitaria in caso di morte o di perdita del lavoro. Ne era a base il principio, assai semplice, della socializzazione dei rischi privati: attraverso il sostegno solidaristico si sarebbero potuti sostenere i lavoratori nel momento del bisogno.¹

¹ - *Dispensa di diritto del lavoro*, di P. Catalini, Ancona, Univpm, 2018.

E fu proprio l'esperienza delle *società di mutuo soccorso* che portò in evidenza l'insufficienza delle forme di tutela volontaristica e la necessità di apprestare strumenti alternativi da sovvenzionarsi a carico dell'intera collettività.²

IL WELFARE STATE : origine e sviluppi

All'inizio del '900, le nuove concezioni politico-sociali affermate congiuntamente sia dal socialismo sia dai principi diffusi dalle scuole cattoliche, unitamente all'azione sempre più decisa delle organizzazioni operarie autoformatesi, il cui ricorso allo sciopero cominciava a diventare sempre più frequente, contribuiscono poi alla fioritura di una specifica disciplina legislativa a tutela del lavoro, un susseguirsi vario di *assicurazioni sociali*, finalizzate ad assicurare alla classe lavoratrice il benessere durante, ma anche oltre, la prestazione lavorativa e garantito dallo Stato. È l'avvio di quel fenomeno che verrà poi indistintamente definito come *welfare state*.

Una dopo l'altra, vedono quindi la luce svariate norme che concernono soprattutto, ma non esclusivamente, il cosiddetto lavoro subordinato. A questo complesso di norme oggi viene attribuita la denominazione di *legislazione sociale*, ma già sin dall'inizio furono individuate altre

² - *Le politiche sociali, cap. I e IV*, a cura di M. Ferrera, Bologna, il Mulino, 2012.

denominazioni che seppur diverse richiamavano lo stesso concetto, quali legislazione operaia o addirittura diritto operaio.

Denominazione di “legislazione”, quindi, perché strettamente legata alle origini delle norme stesse, anche se trattavasi di norme che non nascevano destinate propriamente a dar vita ad un sistema organico, come invece nel tempo è avvenuto, e “sociale” perché erano dirette, più semplicemente, a fronteggiare la cosiddetta “questione sociale” e ad intervenire in alcuni rapporti, tra classi o tra individui appartenenti a classi diverse, sino ad allora del tutto privi di tutela giuridica, rapporti tutti che necessitavano di essere disciplinati soprattutto per promuovere il benessere del popolo e la pace tra le classi.

Sono norme che hanno rappresentato la prima forma di intervento dello Stato nei rapporti tra capitale e lavoro e che ancor’oggi, attualizzate, costituiscono un nucleo di natura essenzialmente pubblicistica che ha per oggetto immediato e specifico la *tutela della classe lavoratrice* per fini di interesse generale, “tutela” nel suo significato più ampio e generico e “classe” intesa naturalmente non come nozione giuridica ma essenzialmente politica e sociologica.³

Nemmeno il periodo bellico 1915-18 riuscì ad arrestare lo sviluppo della legislazione sociale italiana. Nel periodo postbellico, poi, si viene

³ - L.R. Levi Sandri, *Istituzioni di legislazione sociale – Introduzione*, Milano, Giuffrè, 1971.

a creare una situazione particolarmente favorevole al suo ulteriore sviluppo poiché le masse operaie, che avevano acquistato ormai piena consapevolezza della propria forza e saldamente organizzate in sindacati professionali, premono per ottenere nuove e più ampie forme di tutela del lavoro.

Il movimento si riflette anche in campo internazionale e nel 1919, ad opera del Trattato di Versailles che pose fine alla Prima Guerra Mondiale, nasce l'Organizzazione Internazionale del Lavoro, con gli obiettivi fondamentali del riconoscimento a livello internazionale dei diritti umani e del lavoro, di promozione della giustizia sociale e dell'opportunità per donne e uomini di ottenere un lavoro dignitoso e produttivo, in condizioni di libertà, uguaglianza, sicurezza e dignità.

Questa spinta evolutiva viene interrotta dalla Seconda Guerra Mondiale.

Al termine della guerra, la situazione era profondamente modificata.

L'aumentato costo della vita e il notevole deprezzamento della moneta rendevano ormai irrisorio il valore delle prestazioni sociali erogabili ai lavoratori invalidi o disoccupati. L'intervento dell'assistenza e della previdenza sociale era più che mai necessario e urgente, ma serviva per questo una decisa azione governativa.

Così, grazie anche al concorso finanziario dello Stato, le prestazioni

previdenziali vennero aumentate. Anche nel settore dell'assistenza vennero emanati appositi provvedimenti, tra i quali particolare menzione meritano quelli diretti ad incrementare l'occupazione operaia, travolta dall'avvenuta crisi di produzione, agevolando la costruzione di case per lavoratori (il cosiddetto *Piano Fanfani*).⁴

Ma l'impulso maggiore ad una più completa azione di tutela nel campo del lavoro da parte dello Stato italiano è venuto dalla Costituzione Repubblicana e dai principi fondamentali in essa affermati a tutela del lavoratore. Essa, in armonia con tendenze nuove già accolte in altre Costituzioni, ai "rapporti economici" ha dedicato un intero Titolo ed ha dettato molteplici norme anche nel campo specifico della cosiddetta legislazione sociale.

Si è manifestata così al riguardo, nel corso degli anni, una intensa attività normativa che ha riguardato tutti i possibili settori lavorativi e sempre più in evoluzione verso forme di *sicurezza sociale*, un insieme di norme finalizzate sì a dare concreta attuazione ai principi costituzionali, ma tenendo conto in modo particolare delle aspirazioni delle classi lavoratrici e dell'esigenza di una sostanziale "democratizzazione" della vita aziendale, nel congiunto interesse dei lavoratori e dell'imprenditore.

⁴ - L.R. Levi Sandri, citato.

A partire dal Secondo dopo guerra, si avviò un felice periodo di espansione economica, particolarmente sostenuto negli anni Cinquanta e Sessanta, che entrò però in crisi verso la fine degli anni Settanta portandosi dietro anche la crisi del *welfare state*, i cui costi sociali nel corso del tempo avevano raggiunto livelli insostenibili per la finanza pubblica.⁵

Il governo italiano non riesce più a sostenere il costo di una spesa sociale sempre più alta a causa dell'estensione della protezione ad un numero sempre maggiore di rischi (malattia, infortuni, disoccupazione, vecchiaia ecc.) ma anche per l'allungamento della vita media, con conseguente crescita dei costi delle prestazioni pensionistiche e delle spese sanitarie, aggravate quest'ultime - oltre che dalla presenza di un maggior numero di anziani bisognosi di cure - dalla creazione di un sistema sanitario a copertura tendenzialmente universalistica. La irreversibile carenza economica costringe ad incrementare i tagli alla spesa pubblica. Lo *stato sociale* ormai è entrato in crisi.

È quindi in tale contesto che, per venire in soccorso del sempre più carente sostegno statale, si comincia a prestare interesse a nuove forme private di risposta "integrativa" per venire incontro ai bisogni sociali del lavoratore e della sua famiglia: riacquista vitalità il *welfare*

⁵ - *Le politiche sociali*, di M. Ferrera, Bologna, il Mulino, 2012.

privato. Il suo ruolo complementare si sviluppa sia sul piano quantitativo, accrescendo il numero delle prestazioni, sia qualitativo, fornendo misure diverse rispetto a quelle garantite dal sistema pubblico.

EVOLUZIONE STORICA del welfare aziendale

In verità, anche se il concetto di *welfare privato* o meglio, come oggi prevale, di *welfare aziendale*, che di quello privato è un'espressione particolare, come pure quello di *benefit*, possono sembrare recenti, le iniziative sociali delle imprese hanno invece una storia molto antica.

In Italia vengono rammentati casi di progetti di aiuto ai dipendenti, addirittura precedenti alla Rivoluzione industriale.

Ad esempio, già nella seconda metà del Settecento, re Carlo di Borbone, dei regni di Napoli e di Sicilia, valutava con interesse i vantaggi derivanti all'opificio statale dagli interventi predisposti a favore dei lavoratori della Real Colonia di San Leucio, una seteria vicino a Caserta, per i cui addetti era prevista l'assegnazione di una abitazione all'interno della colonia ed inoltre per i loro figli l'istruzione era gratuita.

Le prime forme di *welfare aziendale* italiano sono conosciute come esperimenti di 'paternalismo', un fenomeno sviluppatosi nell'Ottocento in tutta Europa con l'obiettivo di formare e rinnovare la forza

lavoro per rendere proficuo il processo produttivo.

Nella fase preunitaria, le aziende italiane erano caratterizzate dalla presenza di operai per periodi di tempo molto limitati, dalla prevalenza in fabbrica di donne e bambini che percepivano bassi salari.

Quindi, la necessità di disporre di manodopera più stabile e fidelizzata fa sì che gli ultimi 30 anni dell'Ottocento abbiano rappresentato il periodo della creazione di regolamenti di fabbrica, che avevano lo scopo proprio di incentivare la lealtà e la collaborazione.

Con la Rivoluzione industriale, gran parte della popolazione si era trasferita dalle campagne alle città per andare a lavorare nelle fabbriche, attirata da una maggior facilità di guadagno, ma perdendo di conseguenza il tradizionale sistema di sostegno familiare tipico delle campagne. I lavoratori, così, si trovavano spesso a vivere in situazioni al limite della sopportabilità: un'ampia classe operaia, soggetta a difficili condizioni di lavoro, viveva ammassata nei quartieri industriali delle città, quartieri dormitorio privi anche di acqua corrente e fognature, in situazioni di povertà estrema e di grave precarietà igienico-sanitaria.

I grandi imprenditori del tessile, settore allora trainante per l'economia nazionale, presto si rendono conto dell'esigenza sociale di intervenire a ricreare una rete di aiuto con l'obiettivo evidente di migliorare il benessere e la soddisfazione dei propri dipendenti, ma con lo scopo

sotteso di contenerne la conflittualità che già cominciava a manifestarsi, perché quelle masse operaie insofferenti iniziavano a reagire con il ricorso a sempre più frequenti scioperi e ciò minacciava la pace sociale.

Si ricorre, quindi, ad una sorta di “paternalismo industriale”, con cui la classe imprenditoriale attua di fatto un controllo costante su quella operaia, esteso a tutto l’arco della giornata, anche ai momenti non lavorativi, finalizzato a limitarne la conflittualità, ostacolo alla crescita dei livelli di produttività, attraverso forme di benessere sociale foriere di consenso.⁶

Sono gli anni dei cosiddetti “villaggi operai”, celebre fra tutti quello di Crespi d’Adda, dove vengono messe a disposizione degli addetti strutture di riferimento sociale come la casa, la scuola, la chiesa, i luoghi dello svago.⁷

Esso è considerato oggi un gioiello dell’archeologia industriale. Si è conservato pressoché intatto nel corso degli anni ed è entrato nella lista dei siti Patrimonio dell’UNESCO, quale esempio eccezionale proprio del fenomeno dei “villaggi operai”.

L’origine del villaggio operaio di Crespi d’Adda risale al 1877, anno in

⁶ - *Il fattore umano dell’impresa. L’A.E.M. di Milano e il welfare aziendale nell’Italia del secondo dopoguerra* di A. Ciuffetti, Venezia, Marsilio Editori, 2017.

⁷ - *Villaggi operai in Italia. La Val Padana e Crespi d’Adda*, a cura di A. Abriani e G.A. Testa, Torino, Einaudi, 1981.

cui Cristoforo Benigno Crespi, uno dei più grandi pionieri dell'industria italiana, decise di rilanciare il territorio costruendovi un cotonificio.

L'ambizioso progetto di Crespi prevedeva di affiancare agli stabilimenti una sorta di "città ideale" del lavoro operaio, cioè un vero e proprio villaggio, portato poi avanti dal figlio di Cristoforo, Silvio Crespi, che ospitasse gli operai della fabbrica e le loro famiglie.

Agli operai veniva messa a disposizione una casa dotata di orto e di giardino, così come tutti i servizi necessari alla costruzione di una vera e propria comunità, tra cui ospedale, chiesa, scuola, teatro, campo sportivo e bagni pubblici. Non mancavano le case del medico e del parroco ed il villaggio era dotato pure di un cimitero.

A dire il vero, non sempre i rapporti paternalistici tra padrone e lavoratori furono idilliaci. Emblematico l'episodio occorso nel 1920 allorché Silvio Benigno Crespi, nel corso di una manifestazione organizzata dal sindacato, venne assalito dalla folla nel momento in cui cerca di salire sul palco per parlare agli operai e, una volta rifugiatosi nella sua auto, diveniva oggetto di una sassaiola.⁸

Comunque, l'esperimento Crespi durò circa cinquant'anni e, solo con il calo dell'attività industriale e il conseguente spopolamento del

⁸ - *I Crespi. Origini, fortuna e tramonto di una dinastia lombarda*, di R. Romano, Milano, FrancoAngeli, 1985.

villaggio, ebbe inesorabilmente termine nel 1929.

Gli anni del Fascismo vedono un affievolirsi dell'interesse per il "privato" a favore di una maggior tendenza verso il "pubblico".

Dopo la "pausa" del fascismo, che ha provato a centralizzare e statalizzare le iniziative a favore degli operai con iniziative come l'Opera Nazionale Dopolavoro, nata per organizzare il loro tempo libero, nel Secondo Dopoguerra viene realizzato in Italia uno dei più illuminati interventi di *welfare aziendale*, che non è esagerato definire di forma moderna, pioniere l'imprenditore Adriano **Olivetti**.⁹

Egli abbandona il concetto paternalistico dell'impresa per elaborare quello di responsabilità sociale dell'azienda: "... *l'impresa è uno dei principali fattori di mutamento del tessuto e quindi deve contribuire alla ricerca di una migliore qualità della vita individuale e collettiva*".¹⁰ Ed è proprio questo suo ideale che torna oggi a riprendere vigore e si torna a parlare di *Responsabilità sociale delle imprese* come di strumento per dare concretezza alle strategie aziendali.

In verità, il suo concetto di valore sociale del fare impresa non era del tutto nuovo. Si riallacciava, in realtà, all'idea già espressa da un

⁹ - *Adriano Olivetti. La biografia*, di V. Ochetto, Ed. Edizioni di Comunità, 2015.

¹⁰ - *Noi sogniamo il silenzio*, di Adriano OLIVETTI, Ed. Edizioni di Comunità, 2014.

celebre giurista americano, *E.M. Dodd*, in una rivista giuridica del 1932, ove ebbe a scrivere *“Le attività d’impresa sono permesse e incoraggiate dalla legge perché sono un servizio alla società piuttosto che fonte di profitto per i suoi proprietari”*.¹¹

Ed è poi da questo concetto evolutivo che hanno preso corpo le odierne *Società Benefit*, imprese private che integrano nel proprio oggetto sociale, oltre agli obiettivi di profitto, lo scopo di avere un impatto positivo sulla società e sulla biosfera.¹²

Oggi le iniziative private finalizzate al cambiamento e al perseguimento del benessere comune godono di risultati incoraggianti perché necessarie, concrete e spinte da motivazioni di tipo idealistico; esse si ascrivono alla recente tendenza tesa a porre al centro del mercato le esigenze dell’uomo, e non quelle dell’economia., *“in un mercato sempre più evoluto e attento, con consumatori esigenti, oltre che sensibili a determinate questioni (ambientali, sociali, etc.) potersi spendere e presentare come Società Benefit per un’azienda potrebbe rappresentare un quid pluris, un valore aggiunto che contribuirebbe a collocarla in una fascia high-end market.”*¹³

¹¹ - E. Merrick Dodd, in “Harvard Law Review”, 1932.

¹² - *Relazione illustrativa* al disegno di legge poi sfociato nella legge 28 dicembre 2015 n.208, art. 1, co.376.

¹³ - G. Scafati - S. Perelli, *“Società di benefit: il beneficio oltre al lucro”* in www.diritto24.ilsole24ore.com

ALCUNI ESEMPI PARTICOLARI di welfare aziendale

Per **Olivetti**, dunque, il successo di una impresa poggiava sulla valorizzazione delle risorse umane. Egli è stato un imprenditore che dialogava con le persone per trasformare la propria organizzazione in una comunità competitiva. Ai suoi dipendenti non chiedeva fedeltà, ma lealtà e su questa base poggiava l'incontro con la persona da assumere.¹⁴

Nelle recensioni che lo riguardano, si ricorda come i rilevanti dividendi nella sua azienda non diventassero larghi dividendi per gli azionisti, ma alti salari per i dipendenti e crescente occupazione e servizi sociali e ottimi ambienti di lavoro.

A partire dal 1945, tra gli anni Cinquanta e Settanta, Adriano Olivetti, negli stabilimenti di Ivrea realizza la sua idea di fornire assistenza ai propri dipendenti in tutti gli aspetti della vita attraverso un articolato sistema di servizi sociali caratterizzati da una forte attenzione alla persona.

Istituisce così una serie di servizi e *benefits* che andavano dagli asili nido alle biblioteche, dai servizi di ristorazione agli ambulatori medici. Particolare attenzione viene dedicata al sostegno della maternità e dell'infanzia, al fine di favorire in tal modo l'ingresso delle donne nel

¹⁴ - *Il fattore umano dell'impresa. L'A.E.M. di Milano e il welfare aziendale nell'Italia del secondo dopoguerra*, di A. Ciuffetti, Venezia, Marsilio Editori, 2017.

mondo del lavoro. E questo, in quegli anni, appariva davvero una grande novità.

Nel *welfare aziendale* di Olivetti, altro fine di primaria importanza era l'istruzione professionale dei dipendenti, che veniva impartita attraverso un centro di formazione per i meccanici, considerata strumento per migliorare non solo le loro prestazioni lavorative, ma soprattutto la loro condizione sociale. Ma non mancava nemmeno l'attenzione agli aspetti più ricreativi della vita dei dipendenti, ad esempio con i gruppi sportivi.

Tra le idee nuove di Olivetti c'è poi quella del Consiglio di gestione, che coinvolgeva direttamente i dipendenti nelle scelte sulla gestione dell'azienda e ovviamente sui piani di *welfare* per il benessere dei dipendenti, definito dallo stesso Olivetti "*terreno d'incontro tra la Direzione e i lavoratori*".

Va da sé che tutta questa serie di interventi si traducesse in una forza lavoro più serena, produttiva e fidelizzata.

La sua era una visione "umana" del lavoro; riteneva che anche l'industria dovesse darsi dei fini che non fossero semplicemente di profitto; era profondamente convinto che "*la disoccupazione è il male più terribile che affligge la classe operaia*".¹⁵

¹⁵ - *Ai lavoratori di Ivrea (sei anni di vita della fabbrica)*, di Adriano Olivetti, Milano, Edizioni di Comunità, 1960.

Oggi possiamo dire che quello attuato da Olivetti era un antesignano *welfare aziendale "sociale"*, teso sì a promuovere il benessere dei suoi dipendenti, nell'ambito però del più ampio concetto di responsabilità sociale dell'impresa, un modello di impresa "comunitario" in aperto contrasto con l'allora dominante concetto di capitalismo ispirato solo dal perseguimento del profitto, divenuto sempre più intollerabile con il ripetersi di situazioni di crisi che hanno inasprito le diseguaglianze sociali e sempre più incrinato la fiducia collettiva nelle imprese.

Altro esempio di imprenditore illuminato, che, in quel periodo, ha capito l'importanza del *welfare aziendale* in Italia, è stato Enrico **Mattei**, presidente dell'ENI, una delle più grandi compagnie petrolifere al mondo integrata nell'energia e da sempre impegnata nella ricerca petrolchimica e di gas naturale e nella commercializzazione dei relativi prodotti.

Anche Mattei era convinto che una migliore gestione del personale si sarebbe tradotta anche in un vantaggio competitivo per l'azienda e per questo riteneva necessario riservare particolare attenzione ai dipendenti offrendo loro un ambiente di lavoro confortevole e all'avanguardia, immerso nel verde e fornito di servizi collettivi, come un asilo, una

scuola, un cinema e un centro sportivo.¹⁶ Nasce così il villaggio per i lavoratori dell'ENI a San Donato Milanese, iniziato nel 1953.

Non meno interesse però Mattei riteneva dover essere dedicato alle vacanze dei dipendenti.

Ed ecco allora, subito dopo, l'idea del Villaggio Eni di Borca di Cadore, in provincia di Belluno, che viene progettato come villaggio turistico per ospitare esclusivamente i dipendenti dell'Eni, ad ognuno dei quali, perseguendo la visione di Mattei, sarebbe spettata la possibilità di soggiornarvi. Un'edilizia accurata, servizi accessibili a tutti, nessuna distinzione gerarchica (con villette che dovevano essere assegnate tramite sorteggio) gli conferiscono subito il nome di "*Villaggio Sociale ENI*".

Purtroppo, poco dopo la tragica scomparsa di Enrico Mattei avvenuta il 27 ottobre 1962, la realizzazione del villaggio venne interrotta e, nonostante alcuni successivi tentativi inutili, i lavori non ripresero più.

Va detto anche che poi, nel 2008 la Società ha avviato una rivisitazione del *welfare aziendale* con il lancio del "*Progetto welfare Eni*".

A tal fine, attraverso due gruppi di riferimento (150 lavoratori di Roma e San Donato Milanese e un campione di dipendenti stranieri), è stato condotto un sondaggio finalizzato a capire le reali necessità del

¹⁶ - *Il fattore umano dell'impresa. . L'A.E.M. di Milano e il welfare aziendale nell'Italia del secondo dopoguerra*, di A. Ciuffetti, Venezia, Marsilio Editori, 2017.

personale Eni per passare successivamente alla fase operativa, cioè all'attuazione dei servizi la cui necessità era emersa dai risultati della ricerca eseguita. L'obiettivo del progetto era quello di supportare la conciliazione tra vita privata e vita lavorativa, favorire un aumento del livello di affinità dei lavoratori e un miglioramento del clima lavorativo, sostenendo anche il potere d'acquisto delle famiglie.

Nel *Progetto Welfare Eni* hanno trovato spazio, però, anche altre iniziative concernenti aree di servizi diverse. Ad esempio, Eni ha investito negli anni successivi pure nella ristorazione, ottenendo persino nel 2011 due riconoscimenti, il "Premio Italiani a tavola 2011" e il "Premio Mensaverde", assegnati all'azienda per l'attenzione posta sulla qualità del cibo distribuito nelle mense aziendali.

Comunque, verso la fine degli anni Cinquanta, mentre le aziende intensificano i propri interventi di sostegno ai propri dipendenti, anche lo Stato viene allargando sempre di più il *welfare pubblico*.

E negli anni Sessanta e Settanta il considerevole intervento statale, sia in campo assistenziale sia in quello previdenziale, rende pressoché superfluo il *welfare aziendale*.

Ma dopo quasi trent'anni di continua crescita, con l'avanzare degli anni Settanta si apre una nuova fase di profonda crisi economica, in cui tutto il *welfare state* viene messo a dura prova e, conseguentemente,

con esso anche l'intero *welfare aziendale*, perché la previdenza sociale subiva un grande calo di fondi pubblici ma gli imprenditori non riuscivano a caricarsi di tutte le spese.

Welfare statale ed aziendale, quindi, entrano in crisi insieme.

Si affronta allora la difficile situazione implementando il cosiddetto “secondo” *welfare*, ovvero diverse fondazioni, associazioni, organizzazioni sindacali, imprese utilizzano risorse non pubbliche per integrare il “primo” *welfare*, quello statale in difficoltà.¹⁷

Successivamente, negli anni Ottanta, il *welfare aziendale* sembra riprendere nuovo vigore, ma nella forma del tutto nuova, giunta in Italia sull'esempio delle imprese multinazionali americane, dei cosiddetti *fringe benefits*, benefici accessori per i dipendenti, che però non erano attribuibili a tutti. Solo per i dirigenti e i dipendenti più qualificati si realizzano forme di retribuzione indiretta prima sconosciute, come le *stock options* o le auto aziendali.

Il periodo a cavallo tra la seconda metà del Novecento e l'inizio degli anni Duemila è caratterizzato dalla presenza di alcune aziende italiane che hanno deciso di destinare una buona parte delle loro risorse interne nella valorizzazione delle risorse umane, in particolare nel

¹⁷ - Da *Evoluzione storica del welfare aziendale*, articolo di A. Fieno, 11 settembre 2019, in www.tuttowelfare.info

welfare.

Tra queste, un altro notevole esempio di *welfare aziendale* davvero innovativo in Italia è quello erogato dalla **Fondazione Ferrero** sin dal 1983.

Per rispondere adeguatamente ai bisogni sociali dei lavoratori, soprattutto in materia di conciliazione vita-lavoro, infatti, l'azienda introdusse allora un *piano di welfare*, che non si è mai interrotto ed anzi si è continuamente evoluto per adeguarsi al mutare delle esigenze nel tempo.

E' un piano che consiste in una molteplicità di strumenti e misure di sostegno alle necessità di vita e di lavoro dei dipendenti, con costi del tutto a carico dell'azienda, che vanno dalle cure pediatriche gratuite per i figli al servizio di assistenza socio- sanitaria domiciliare per gli anziani, da un part-time specifico per i neo-genitori ad una particolare indennità alla famiglia in caso di morte del lavoratore, e borse di studio e soggiorni estivi ed altro, oltre ad un nido aziendale nella sede di Alba, utilizzabile anche dalle famiglie della zona, quale spinta ad un *welfare aziendale* aperto anche al territorio ed alla sua comunità.

Anche nell'Italia dei successivi anni Duemila ci sono aziende che sperimentano forme nuove di sostegno ai dipendenti.

Nel 2009 **Luxottica**,¹⁸ nonostante la grande crisi economica mondiale in corso, concordava con i sindacati un piano di interventi a favore dei propri dipendenti che prevede borse di studio e corsi di orientamento professionale per i figli, accordi con le catene di supermercati e negozi per gli acquisti, convenzioni con centri sanitari e odontoiatrici, aiuti per l'uso dei mezzi di trasporto, assistenza sociale di sostegno riservata a famiglie con problemi di portatori di handicap, di tossicodipendenze, di anziani da assistere.

Ed anche il *piano di welfare* di Luxottica non è mai cessato.

Un “cantiere in costante evoluzione ricco di sperimentazioni, idee, risposte innovative e tangibili ai bisogni reali delle persone”. Così il direttore delle Risorse umane dell'azienda, Piergiorgio Angeli, nel 2018 descriveva l'articolato piano di *welfare che*, dal 2009 è stato continuamente ampliato con proposte sempre nuove.

La sicurezza dei lavoratori e delle loro famiglie è stata garantita attraverso un vasto programma di iniziative dirette a sostenere concretamente il reddito e promuovere il benessere, ma non è certo mancato anche un forte impegno verso le nuove generazioni e la società di domani, come attestato dalla sigla del cosiddetto *Patto generazionale* varato con il contratto integrativo del periodo 2015-2018, a

¹⁸ - *Organizzazioni Emotive (Intelligenti e Creative). Tra welfare aziendale, responsabilità, partecipazione e resilienza*, di L. Pilotti, Milano, McGraw-Hill, 2019.

seguito della stipula di una convenzione fra Luxottica, prima nel suo genere in Italia, e l'Istituto nazionale di previdenza sociale (INPS).

D'altronde è questa una tendenza proprio degli ultimi anni, in cui molte aziende si stanno impegnando in iniziative di *welfare aziendale* nuove, che vanno dal sostegno alla genitorialità a piani di formazione personale e professionale.

IL WELFARE AZIENDALE OGGI

È innegabile che da tempo nelle famiglie si è avviato un irreversibile cambiamento dei ruoli perché si è diventati sempre più consapevoli che il carico delle cure familiari non può gravare su una sola figura, ma debba essere suddiviso in relazione ai reciproci impegni lavorativi. E conseguentemente il sostegno alla genitorialità è diventata la vera sfida futura per il *welfare aziendale*, questione di grande rilevanza sociale che meriterebbe anche un particolare sostegno pubblico.

Si sono verificati negli anni profondi cambiamenti socioeconomici dovuti alla sempre più crescente partecipazione femminile al mercato del lavoro.

Le trasformazioni dei settori del lavoro, i cambiamenti nel rapporto tra i generi e il fatto che un numero crescente di genitori è oggi presente nel mercato del lavoro ha indotto già molte aziende a livello europeo ad introdurre programmi di conciliazione ulteriori rispetto a quanto

previsto dalla normativa nazionale o locale e dalle politiche pubbliche in generale sulla maternità e la genitorialità per intervenire sulla questione dell'interferenza del lavoro nella vita quotidiana, familiare ed extra familiare.

È evidente come gli impegni familiari e privati costituiscano un carico gravoso, che per la maggioranza delle lavoratrici condiziona l'attività lavorativa e la carriera.

Sono così diventati numerosi anche programmi di *welfare aziendale* attivati dai datori di lavoro che, tenendo conto delle difficoltà di conciliare i tempi di lavoro con quelli della vita privata, prevedono agevolazioni di orario e di organizzazione a favore delle donne.

Queste misure sono attivate in prevalenza dalle piccole imprese, più sensibili e flessibili delle grandi imprese, le quali tuttavia non mancano, considerando le ricadute positive che le forme di conciliazione vita-lavoro presentano per tutte le aziende in termini di produttività, clima lavorativo e attrazione dei talenti, ai quali garantire una formazione continua ed esperienze di lavoro diverse per accelerarne la carriera.

In verità, anche se inizialmente il motivo principale per attivare politiche di conciliazione era certamente finalizzato a rispondere all'esigenza di ridurre gli ostacoli all'entrata e alla permanenza delle donne nel mercato del lavoro, recentemente si è spostato più verso la ricerca di soluzioni organizzative mirate a favorire, indipendentemente dal

genere, un generale benessere individuale e familiare, con la consapevolezza che l'adozione di misure di conciliazione genera ricadute positive sulla soddisfazione e sul clima di lavoro, oltre che sulla salute, con vantaggi per entrambe le parti protagoniste.

Si tratta di benessere emotivo, conseguente al modo in cui i dipendenti vivono la relazione con gli altri e con l'organizzazione in cui lavorano. La motivazione al lavoro, la soddisfazione sul lavoro, la fiducia e la collaborazione tra i colleghi, sono stati d'animo positivi che aumentano l'autostima e l'impegno verso l'azienda.

Dal malessere vissuto sul luogo di lavoro possono derivare numerose e gravi conseguenze negative non solo per la salute del dipendente, ma anche per l'azienda in termini economici, quali assenteismo, scarsa produttività e addirittura maggiore incidenza di infortuni sul lavoro.

Dunque, come evidenziato, anche se la finalità propria per cui il *welfare aziendale* si è sviluppato era il benessere dei lavoratori, esso è diventato ormai lo strumento principale per ottenere numerosi vantaggi non solo per i dipendenti ma anche per le aziende e il tessuto economico di tutto il territorio.

Oggi esistono diverse tipologie di *welfare* e diverse modalità per la sua attuazione; comunque, gli strumenti utilizzati non possono essere di

natura monetaria ma esclusivamente sotto forma di fornitura di beni o di servizi, o un insieme delle due soluzioni, usufruendo di sgravi fiscali grazie alle leggi che lo hanno agevolato.

I beni e i servizi a disposizione dei dipendenti sono molto eterogenei. Riguardano rimborsi di tasse e test scolastici, servizi di nursery e baby-sitting, campi estivi, buoni spesa, gift card, voucher, abbonamenti in palestra, viaggi, rimborsi visite specialistiche, e simili.

Sostanzialmente, possono consistere in *benefits* vari, corrisposti al dipendente o ai suoi familiari, ma è comunque tassativamente vietata l'erogazione diretta di somme di denaro.

Fonti legislative

La normativa in cui si inquadra attualmente il *welfare aziendale* fa riferimento principalmente a:

- il TUIR (Testo Unico delle Imposte sui Redditi - L. 917/1986);
- le leggi di Stabilità e Bilancio 2016, 2017 e 2018 che lo hanno in seguito modificato parzialmente e che hanno giocato un ruolo chiave nella definizione normativa in materia di *welfare aziendale* e benefici fiscali, attualizzando sostanzialmente il *welfare aziendale*;
- le circolari e le risoluzioni dell'Agenzia delle Entrate, con l'interpretazione delle norme, che danno indicazioni e chiarimenti utili

all'applicazione delle leggi in materia (tra le più significative: circolare 28/E del 2016 e Risoluzione 55/E del 25/09/2020).

Sono norme tutte, queste, che consentono la completa deducibilità dei costi per l'azienda e non concorrono alla formazione di reddito di lavoro per il dipendente.

- Il Testo unico delle imposte sui redditi, il cosiddetto Tuir entrato in vigore nel 1986, rappresenta ancora oggi il principale quadro normativo per quanto riguarda i servizi e gli strumenti di *welfare aziendale*. In particolare, sono due le sezioni del testo che fissano le regole per il sostegno delle aziende ai loro dipendenti. La prima è il Capo IV, che agli articoli 49, 50, 51 e 52 dà l'inquadratura normativa al reddito da lavoro dipendente. La seconda è l'articolo 100, che definisce il reddito delle imprese.

- Il 2016 merita di essere ricordato come l'anno della svolta per il *welfare aziendale* in Italia, grazie proprio all'innovazione normativa determinata dalla legge di Stabilità 2016. Fino ad allora, la normativa fiscale aveva dettato sempre regole molto restrittive, evidente retaggio di un'altra epoca del *welfare* italiano, nella quale non sembrava necessario affiancare ed integrare il *welfare state* con lo sviluppo di modelli di *welfare privato*. Con la legge di Stabilità 2016, invece, le cose sono cambiate radicalmente: essa ha modificato l'art. 51 del Tuir dando

un'ulteriore spinta ai piani di sostegno ai dipendenti delle aziende italiane e ha introdotto i *voucher*, ossia documenti di legittimazione sia cartacei sia elettronici, per erogare beni, prestazioni, opere e servizi ai dipendenti.¹⁹

Prima della legge di Stabilità 2016, infatti, il vantaggio fiscale era limitato ai contributi previdenziali e di assistenza sanitaria, alle spese per la mensa e i pasti, a quelle per il trasporto e la mobilità e alle somme e i servizi per asili nido, colonie estive e borse di studio. Dal 2016 è stato allargato anche ad altri servizi per l'infanzia, comprese le scuole, i servizi di pre-scuola e post-scuola fino alle spese per la *baby sitter*, come chiarito dalla circolare 28/E del 2016 dell'Agenzia delle Entrate, che definisce in maniera dettagliata gli ambiti entro i quali si può parlare di *welfare aziendale*.

Fino al 2016 la detassazione dei servizi che l'azienda mette a disposizione dei dipendenti era limitata alle iniziative introdotte volontariamente dall'impresa e che quindi non la impegnavano nei confronti dei dipendenti. La modifica della "lettera f" del secondo comma dell'articolo 51 del Tuir ha superato questo criterio. L'eliminazione del vincolo della volontarietà ha allargato la detassazione anche ai servizi di *welfare* previsti dai contratti nazionali e dai regolamenti aziendali negoziati

¹⁹ - *Il welfare in azienda. Imprese smart e benessere dei lavoratori*, di L. Pesenti, Milano, Ed. Vita e Pensiero, 2019.

tra l'impresa e i sindacati. Dal 2017, poi, sono stati inclusi anche gli accordi territoriali o interconfederali.

Le modifiche alle lettere f-bis e f-ter, portate dalla legge di Stabilità, hanno introdotto, inoltre, altre importanti novità. La prima, oltre all'allargamento dei benefici goduti dal dipendente o dai suoi familiari ai “servizi di educazione e istruzione anche in età prescolare, compresi i servizi integrativi e di mensa ad essi connessi”, è anche quella “per la frequenza di ludoteche e di centri estivi e invernali e per borse di studio a favore dei medesimi familiari”. La seconda è l'inclusione delle somme e delle prestazioni che riguardano “servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti”.²⁰

Come chiarito dalla stessa amministrazione finanziaria, sono “prestazioni, opere, servizi corrisposti al dipendente in natura o sotto forma di rimborso spese aventi finalità che è possibile definire, sinteticamente, di rilevanza sociale”. È chiaro il passaggio dal concetto di *welfare aziendale* inteso come l'insieme di iniziative assistenziali volontarie del datore di lavoro a favore del dipendente, ad un nuovo *welfare* in cui la componente retributiva è un insieme di *flexible benefits* ed è il lavoratore a scegliere quali tra quei beni e servizi meglio soddisfano le sue

²⁰ - *Il welfare aziendale tra teoria e metodologie*, di M. Agliata, in *Tecniche ed ideologie nelle riforme del diritto del lavoro*, a cura di A. Di Stasi, Torino, Giappichelli, 2018.

esigenze concrete.²¹

- La Legge di Stabilità del 2017 ha introdotto altre due modifiche di rilievo per il *welfare aziendale*:

1) l'innalzamento delle soglie di accesso al Premio di Risultato, consentendo l'accesso alla tassazione agevolata fino ai dipendenti che abbiano percepito un reddito da lavoro non superiore a 80.000 euro, e l'aumento dell'importo massimo annuo detassabile del premio di risultato a 3.000 euro. E tale importo, inoltre, può essere elevato a 4.000 euro nel caso di partecipazione paritetica dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro;

2) un ulteriore ampliamento dei servizi defiscalizzati includendo tutti i servizi per l'infanzia e aprendo ai servizi di cura per familiari anziani o non autosufficienti e i contributi alle forme pensionistiche complementari e i contributi di assistenza sanitaria.

- Nel 2018 la Legge di Bilancio ha disposto poi l'introduzione del servizio Trasporto Pubblico che prevede l'acquisto o rimborso dell'abbonamento per il dipendente e i familiari a carico.

²¹ - *Finalità e nozione del welfare aziendale*, di F. Lamberti, in *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, a cura di S. Ciucciovino, R. Romei ed altri, Bologna, il Mulino, 2019.

I VANTAGGI DEL WELFARE AZIENDALE PER LE IMPRESE E PER I LAVORATORI

Quando, nel 2016, fu introdotta la normativa che potenziava gli incentivi fiscali al *welfare aziendale* e li estendeva a una gamma molto vasta di iniziative e servizi attuabili dalle imprese a sostegno dei lavoratori e delle loro famiglie, l'espressione *welfare aziendale* se non sconosciuta era comunque poco utilizzata.

Il *welfare integrativo* nel mondo del lavoro si riferiva allora pressoché esclusivamente alle grandi soluzioni collettive di previdenza e sanità complementare, come i fondi pensione e i fondi sanitari, istituiti dai contratti nazionali. Benefici aggiuntivi previsti dalle singole aziende per i propri dipendenti erano presenti quasi esclusivamente nelle imprese di grande dimensione e quasi sempre a vantaggio solo di alcune categorie qualificate.

In realtà, il *welfare aziendale* che oggi conosciamo è molto più ampio, sia nella platea quanto nell'oggetto delle prestazioni: si rivolge a intere popolazioni aziendali e alle loro famiglie e copre un *range* vastissimo di bisogni.

E, certamente per merito delle agevolazioni fiscali previste per le imprese che adottano misure di benessere per i propri dipendenti, nei pochi anni da allora ad oggi c'è stata una forte espansione del *welfare aziendale*. Tuttavia, la novità di questa pratica, unita ai vantaggi

economici evidenziati, l'ha resa presto una 'moda' e molte aziende hanno deciso di 'testare' i piani di *welfare* per analizzarne solo successivamente i risultati e verificarne così l'allineamento con i propri obiettivi.

Quindi, dopo la prima fase di espansione del *welfare*, molte aziende hanno deciso di attuare un'analisi dei risultati delle strategie di *welfare* adottate, iniziando a riflettere in particolare sulle potenzialità dello strumento e sulle sue possibili evoluzioni rispetto ai valori e agli obiettivi aziendali ed hanno cominciato a considerarlo come una leva per l'innovazione sociale.

La possibilità di abbattere il carico fiscale e nello stesso tempo ampliare le iniziative di sostegno ai dipendenti, ha convinto a muoversi migliaia di aziende anche di dimensioni medie e piccole. Nel solo 2016, secondo il *Welfare Index Pmi*, è raddoppiata dal 9,8 al 18,3% la quota di PMI italiane che propone iniziative di *welfare aziendale*.²²

Il successo del *welfare aziendale* è indubbiamente legato ai benefici fiscali che porta ad aziende e dipendenti, ma in realtà i vantaggi che ne derivano per tutte le parti in causa non sono legati solamente all'aspetto economico.

²² - *Il welfare nelle Pmi italiane. Rapporto di ricerca 2016*, in www.welfareindexpmi.it

Per l'impresa

Indubbiamente il *welfare* è uno strumento fondamentale per aumentare la produttività e la competitività e però, aumentando il benessere dei dipendenti, forse è anche quello più efficace per migliorare il clima aziendale.

Un'azienda dotata di un piano di *welfare* strutturato e attento ai bisogni delle persone è in grado di trattenere i talenti migliori e attrarne di nuovi.

Un buon piano di *welfare aziendale*, infatti, mette a disposizione dei lavoratori *benefits* dal valore non solo economico, ma anche di vero e proprio benessere, come la possibilità di conciliare vita privata e vita lavorativa.

Anche dati statistici hanno dimostrato come un valido *welfare* favorisca il raggiungimento di un'elevata produttività e competitività, senza intaccare la sostenibilità di lungo periodo del piano economico dell'azienda.

Indubbiamente, farsi carico di un piano di *welfare aziendale* richiede da parte dell'impresa investimenti, anche notevoli, sia in termini di tempo, sia di risorse umane ed economiche, che però si riveleranno poi anche vantaggiosi, perché l'insieme di *benefits* non monetari e di servizi offerto dall'azienda ai propri lavoratori (e che per essi non concorre alla formazione di reddito da lavoro dipendente), consente

all'azienda di beneficiare della deducibilità dei costi e quindi, potenzialmente, di maggiori risorse finanziarie da destinare a forme di investimento in tecnologie, produttività e sviluppo che possono riverberarsi positivamente su lavoratori e imprese.

Per i dipendenti

Anche i vantaggi per i lavoratori sono potenzialmente molteplici e riguardano sia la sfera economica sia quella personale.

Il *welfare aziendale* consente di aumentare il benessere del lavoratore e aiuta a migliorare la conciliazione dei tempi tra vita privata e familiare e quella professionale, in modo concreto e sulla base delle diverse necessità di ciascuno.

Dal punto di vista economico, invece, il *welfare aziendale* consente l'aumento del potere d'acquisto della propria retribuzione, con conseguente ottimizzazione del risparmio e miglioramento dell'efficienza fiscale nell'allocazione delle risorse.

Infatti, il *welfare aziendale* non crea cumulo con il proprio reddito, non ha quindi alcuna ripercussione su altri tipi di aiuti pubblici, quali *bonus* o assegni familiari. Inoltre, è spendibile in un'ampia gamma di beni e servizi.

È difficile negare il vantaggio immediato in termini economici per il prestatore di lavoro: a conti fatti, il valore netto da spendere, che il lavoratore ottiene dall'accesso ai servizi offerti dal datore di lavoro,

indubbiamente, è superiore a qualsiasi prestazione in denaro.

Anche se non può omettersi che al guadagno presente corrisponde però una mancata contribuzione previdenziale, che inevitabilmente si riverbererà sul futuro reddito pensionistico.²³

In conclusione, dunque, è evidente che l'incentivazione del personale mediante un piano di *welfare aziendale* che prevede l'erogazione di *benefits* non economici ma solo sotto forma di beni e servizi, tanto per l'azienda quanto per il dipendente è preferibile rispetto ad una politica incentivante in denaro, anche se, pur essendo il risparmio immediato per entrambi, quello derivante ai datori di lavoro dal mancato pagamento dei contributi previdenziali è maggiore dell'altro che, perdipiù, potrebbe rivelarsi poi svantaggioso al momento del pensionamento.²⁴

I *benefits* aziendali sono da sempre un plusvalore a doppio impatto: migliorano e semplificano la vita lavorativa perché fonte di risparmio e mantengono alto il livello di *performance* dei dipendenti sviluppando sintonia con l'azienda e facendoli sentire capiti ed apprezzati.

Una indagine condotta da Ipsos nel 2017, ²⁵ sul tema quali *benefits*

²³ - *Misure di welfare e contrattazione collettiva di categoria*, di D. Comandé, in *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, a cura di S. Ciucciovino, R. Romei ed altri, citato.

²⁴ - *Il welfare aziendale tra teoria e metodologie*, di M. Agliata, in *Tecniche ed ideologie nelle riforme del diritto del lavoro*, a cura di A. Di Stasi, citato.

²⁵ - Da: *Indagine IPSOS*, 7 dicembre 2017, su www.fattitaliani.it

preferiscano i lavoratori, ha evidenziato uno scostamento tra i *benefit* maggiormente proposti dalle aziende e quelli preferiti dai dipendenti:

- su 800 lavoratori di aziende private tra i 25 e i 60 anni i *benefit* più utilizzati sono risultati essere i buoni pasto (70%), gli strumenti hi-tech (38%) e le polizze assicurative (36%), ma quelli veramente preferiti sono risultati essere per primi i *servizi di sostegno alla famiglia* (59%, quali rimborso delle tasse scolastiche dei figli, agevolazioni sui libri di testo e sugli asili nido, cura degli anziani, baby sitter e campi estivi per i figli), poi i *servizi di benessere* (54%, quali rimborso delle spese mediche, viaggi ricreativi, agevolazioni per visite specialistiche, buoni per centri benessere, rimborsi per i trasporti e biglietti per attività ludiche) ed infine i *servizi legati allo shopping* (52%, quali coupon per la benzina, gift cards e regali materiali come dispositivi tecnologici e cesti di Natale) e particolarmente quest'ultima iniziativa aiuta a percepire l'azienda come più "umana", attenta ai bisogni emotivi e personali delle sue risorse interne.

Rispettivamente al quarto, quinto e sesto posto della classifica, meno apprezzati perché tendenzialmente vengono dati per scontati e legati al tempo lavorativo, si sono attestati invece i servizi assicurativi, i buoni pasto e i rimborsi per il trasporto.

TIPI DI WELFARE AZIENDALE

La gamma dei possibili *benefits* è ampia e ce ne sono per tutti i gusti e per ogni tipo di dipendente.

Le principali tipologie di *welfare aziendale* sono tre: *Welfare di Contratto*, *Welfare di Produttività*, *Welfare Puro*.

Non sono soluzioni alternative e le aziende possono decidere anche di avvalersi di più di una nel proprio *piano di welfare*.

- *Welfare di Contratto*

È il *Welfare* previsto nel CCNL di riferimento. Riguarda solitamente le soluzioni più semplici, rese obbligatorie dal contratto nazionale di settore, chiamate anche “*flexible benefits*” (buoni spesa, buoni carburante, ecc.)

- *Welfare da Premio di Risultato* (o di Produttività)

È interesse dell'impresa avere dipendenti più motivati, così come è nell'interesse del dipendente guadagnare di più. È possibile raggiungere questi obiettivi con il *Premio di Risultato*, ma ci sono dei costi collegati, sia per l'azienda sia per i dipendenti.

Il *Premio di Risultato* (detto anche Premio di Produttività) è la quota aggiuntiva alla retribuzione che viene riconosciuta ai dipendenti al raggiungimento di incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione.

Il lavoratore può scegliere se riceverlo in busta paga. In questo caso,

può optare per una tassazione agevolata del 10% purché il premio non ecceda i 3.000 euro lordi annui e il reddito da lavoro dipendente dell'anno precedente non superi gli 80.000 euro.

Il *Premio di Risultato* non concorre a formare il reddito da lavoro del dipendente solo se soddisfa le suddette condizioni.

Per l'azienda invece, il costo è legato a contributi previdenziali ed oneri di altro tipo, anche se è deducibile ai fini IRES.

Per usufruire di queste agevolazioni, vi deve essere un accordo territoriale, o di 2° livello, con le parti sindacali che preveda espressamente la possibilità di usufruirne per la totalità dei lavoratori.

Ebbene, il *Welfare da Premio di Risultato* consente di convertire in parte o totalmente il "Premio di Risultato" (PdR) da monetario in *welfare aziendale*. Perché ciò sia possibile però occorrono accordi bilaterali (aziendali o territoriali) legati a incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione.

Il *Premio di Risultato* se "welfarizzato", ossia convertito in *welfare aziendale*, non è soggetto a tassazione purché rispetti gli stessi limiti previsti per la tassazione agevolata, cioè non superi i € 3.000 all'anno, né venga corrisposto in presenza di reddito annuo superiore a 80.000 euro.

Sostanzialmente, lo scambio fra *Premio di risultato* e *welfare* consente al lavoratore di accedere ad un maggior vantaggio fiscale sottraendosi

anche all'imposta sostitutiva del 10% che invece graverebbe se ricevesse la retribuzione di risultato.²⁶

- *Welfare Puro* (o Premiale o On Top) [in sostituzione del Premio di Risultato]

È un'altra forma di *welfare* che offre il vantaggio della detassazione totale ma senza le limitazioni già viste.

Appare la soluzione più flessibile, dedicata a categorie omogenee di lavoratori, ed è "On Top", ossia in aggiunta alla retribuzione. Necessita di un regolamento aziendale unilaterale, cioè per volontà del datore di lavoro. È detto anche *welfare premiale* perché è legato ad obiettivi aziendali, come ribadito dalla Risoluzione 55/E dell'Agenzia dell'Entrate del 2020.

L'azienda, al raggiungimento degli obiettivi prefissati, offre beni, opere o servizi di *welfare* a tutti o a specifiche categorie di lavoratori in aggiunta alla normale retribuzione

Può essere attribuito anche senza un accordo territoriale o sindacale di 2° livello (contrariamente a come avviene nei due casi precedenti), ma semplicemente con un Regolamento Aziendale Interno.

Non è soggetto a limiti di ammontare, né di € 80.000 di reddito annuo

²⁶ - *Il welfare aziendale nelle politiche retributive del personale*, di A. Maresca, in *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, a cura di S. Ciucciovino, R. Romei ed altri, citato.

loro come accade per il *welfare da Premio di Risultato*, non concorre alla determinazione del reddito da lavoro ai fini ISEE e, non concorrendo alla determinazione del reddito imponibile, è esente anche dal prelievo contributivo.²⁷

Tutte queste caratteristiche (detassazione totale, nessuna limitazione, esenzione da prelievo contributivo, necessita solo di un accordo aziendale interno) fanno del *Welfare Puro* la scelta più vantaggiosa sia per le aziende sia per i loro collaboratori

Comunque, i servizi di *welfare puro*, per essere esclusi dalla base imponibile, inderogabilmente devono essere offerti o erogati a tutti i dipendenti o a loro categorie omogenee, in aggiunta (On Top) alla normale retribuzione.

Il Piano di Welfare

Per servire davvero a migliorare il benessere dei lavoratori, un piano di *welfare aziendale* deve partire dalla conoscenza dei loro bisogni e delle loro preferenze. Occorre quindi una preliminare analisi dei bisogni della popolazione aziendale, volta a determinare la composizione demografica del personale ed eventuali *benefit* già erogati dall'azienda. Ed a tale scopo potrebbe essere utile effettuare un sondaggio tra i dipendenti, in modo da individuare i *benefit* più importanti

²⁷ - Da: Redazione di www.noiwelfare.com, 11 febbraio 2021.

per loro e rendere loro stessi partecipi nel processo decisionale, oltre naturalmente coinvolgere i sindacati.

Non esistono soluzioni standard valide per tutte le aziende; le esigenze tra le varie aziende sono diverse e possono anche mutare nel tempo all'interno della stessa impresa, così come possono mutare le normative. Si possono pianificare servizi di *welfare* erogabili indistintamente a tutti i lavoratori, oppure si può decidere di segmentare l'offerta aziendale, tenendo conto sempre, però, del vincolo normativo di dover prevedere *benefit* per categorie omogenee di dipendenti

Occorre progettare un *piano di welfare* definendo il punto di partenza ed anche dandosi eventuali ulteriori obiettivi per raggiungerne un altro dopo una prima verifica. Non verificare i risultati potrebbe rendere poco significativi gli interventi attuati.

È necessario, quindi, disporre di un consulente che possa seguire l'azienda in tutto il suo percorso di *welfare*, dall'individuazione del piano più adatto fino alla gestione della piattaforma attuativa, dando il suo supporto al settore amministrativo nel processo di progettazione e di attuazione nel tempo, nella rendicontazione e nelle verifiche fiscali.

Sarebbe opportuno avere un unico referente, supportato anche da un *team* di esperti, con competenze trasversali sulla materia, col quale poter avere un rapporto diretto e personale.

Fondamentale è una preventiva analisi delle reali esigenze aziendali e delle capacità di spesa; cioè analisi sia del CCNL, sia dell'eventuale *welfare contrattuale*, ma anche del piano di *welfare* se già esistente e di come esso viene percepito e fruito dai dipendenti a seconda delle loro esigenze.²⁸

Una volta elaborati i dati ricavati dalle analisi, si passa alla definizione del *Piano di Welfare*, scegliendo tra *welfare* Puro, di Contratto o di Produttività, o un mix di questi. In questa fase è importante avere un supporto da parte del consulente per la creazione di accordi sindacali di secondo livello, per redigere i regolamenti aziendali e definire i relativi adempimenti amministrativi, ecc.

Infine, in sinergia con l'Ufficio Risorse Umane, si procede con l'applicazione del *Piano di Welfare*, che implica anche la gestione delle comunicazioni ai lavoratori, la mediazione con i sindacati coinvolti, il supporto all'Ufficio Amministrazione per fatturazioni, conti deposito e *compliance* fiscale, nonché il *setup* della piattaforma digitale del *provider* per il cui tramite l'azienda mette a disposizione dei dipendenti l'insieme di servizi previsti nel *piano di welfare* da attivare, il quale potrà anche essere arricchito poi da proposte aggiuntive offerte dal *provider* stesso attraverso la rete di suoi *partners*.

²⁸ - *Il welfare in azienda. Imprese smart e benessere dei lavoratori*, di L. Pesenti, Milano, Ed. Vita e Pensiero, 2019

Il percorso, quindi, deve continuare con la verifica periodica dell'andamento del *Piano di Welfare* attraverso analisi economiche e strutturali dei risultati. Sono, quest'ultimi, dati importanti per una valutazione dell'attuale piano ma anche per la progettazione di una sua proroga con o senza variazioni.

L'applicazione del *Piano di Welfare* implica inevitabilmente, per un suo successo, la gestione delle comunicazioni ai lavoratori e la mediazione con i sindacati coinvolti.²⁹

La delicata fase di comunicazione del piano è indispensabile per giungere alla più ampia partecipazione da parte dei dipendenti.

La comunicazione è proprio uno degli aspetti più critici, che impedisce talora il successo di tanti *piani di welfare* nonostante ne siano più che meritevoli.

Se i dipendenti non vengono adeguatamente informati, possono non essere consapevoli dei benefici che deriverebbero loro dall'attuazione del *piano di welfare* elaborato dall'azienda.

Può accadere che l'informazione sia percepita distorta e che ci sia riluttanza ad aderire alle iniziative attivate perché non intese rispondenti ai propri effettivi bisogni.

²⁹ - Da: www.noiwelfare.com (offerta di consulenze per welfare e benefits).

Non è raro che il mancato utilizzo del *piano di welfare* da parte del lavoratore avvenga perché viene ritenuta più vantaggiosa una erogazione monetaria diretta in busta paga, nonostante sia di valore intrinsecamente inferiore rispetto a quello dei servizi offerti. Chi ha uno stipendio più basso e fatica ad arrivare a fine mese, preferirebbe trovare qualche euro in più in busta paga. Questo potrebbe essere conseguenza di un vuoto informativo sull'argomento, ma anche dell'errato orientamento delle aziende a porre l'accento su *benefit* moderni e di tendenza piuttosto che su quelli maggiormente utili a far quadrare un bilancio familiare.

APPLICAZIONI VARIE DEL WELFARE AZIENDALE IN ITALIA

Una indagine condotta da Ipsos per il Gruppo Unipol nel 2018, *Gli italiani: bisogni, aspettative e scelte di welfare*, interessante *focus* su sanità, previdenza e welfare a livello nazionale, ha rivelato che due italiani su tre giudicavano negativamente i servizi di *welfare* a partire, in particolare, da quello pubblico.³⁰

Dalla ricerca di Ipsos è emerso infatti che il 61% degli italiani valutava i servizi di *welfare* in modo pessimo o scarso, con punte del 75% nel Centro Italia. Dati che hanno evidenziato come la popolazione ritenesse necessaria un'adeguata riforma del sistema di *welfare* assieme

³⁰ - Da: Redazione di www.tuttowelfare.info, 18 dicembre 2018.

alla riallocazione delle risorse pubbliche in modo più efficiente.

Tra i vari settori del *welfare*, la sanità è stata considerata quello più importante e la maggior parte degli intervistati avrebbe voluto che negli anni a venire lo Stato spendesse di più in sanità, ma poi si è dichiarata anche d'accordo sul fatto che il sistema sanitario di assistenza gratuita o a costi bassi sia sostenibile nel lungo periodo solo se si eliminano gli sprechi e i costi eccessivi della politica e se si mettono in atto alcune specifiche strategie: non sono passati inosservati i continui scandali nella sanità, legati al rapporto tra il Servizio Sanitario Nazionale ed il settore privato, ed è opinione comune che si tratti di un settore particolarmente esposto al rischio di uso improprio di risorse pubbliche e, peggio ancora, di corruzione.³¹

Le politiche di benessere hanno posto obiettivi nuovi, comuni ad imprese, lavoratori e sindacati. Gli alleggerimenti fiscali hanno dato un impulso ulteriore e la logica unilaterale sottesa ai vecchi modelli di *welfare* è stata sostituita da un'ottica di condivisione; i contratti collettivi nazionali, territoriali o aziendali che prevedono misure di *welfare* sono diventati sempre più numerosi.

Si è passati dai tempi dei tentativi di introdurre un *welfare* di tipo sanitario che veniva accolto quasi sempre con disinteresse o, addirittura,

³¹ - *La politica sanitaria*, di F. Maino, in *Le politiche sociali*, a cura di M. Ferrera, Bologna, il Mulino, 2012.

diffidenza da parte dei lavoratori perché le aziende peccavano di disinformazione, ad un utilizzo di varie misure di sostegno, per lo più di tipo sanitario e/o previdenziale, sempre più ampio, sino a diventare una delle richieste considerate imprescindibili nella contrattazione aziendale e, successivamente, in quella territoriale e collettiva, in un'ottica di una crescente complementarità con il *welfare* erogato dal settore pubblico.

È indubbio che l'universalismo del *welfare pubblico* non deve essere messo in discussione, tuttavia esso deve sempre di più intersecarsi con le iniziative aziendali, generando ricadute positive non solo sui lavoratori dipendenti, ma anche sulle loro famiglie e su tutta la società.

Se fino a pochi anni fa, la maggior parte delle piccole e medie imprese non sapeva dare un preciso significato alla parola *welfare*, oggi la cultura è cambiata e la salute viene considerata come elemento fondamentale e imprescindibile del *welfare*. Scegliere un *piano di welfare* che estenda i suoi benefici anche alla famiglia, alla comunità e al territorio in cui l'azienda è radicata, è la sfida posta agli imprenditori illuminati di oggi e di domani

Le misure di *welfare aziendale*, soprattutto quelle di tipo sanitario, però, non debbono essere concepite mai in sovrapposizione o, addirittura, in opposizione all'offerta del servizio pubblico, anzi, all'aggettivo "aziendale" deve potersi aggiungere sempre anche l'attributo di

“integrativo”.

Ormai la maggior parte delle imprese, piccole e medie, che offrono servizi idrici, ambientali e civici, ha introdotto il *welfare* legato al *Premio di risultato*, perché la maggior parte dei dipendenti che hanno diritto al *welfare* preferisce convertire il proprio P.di.R. in beni o servizi di *welfare*.

Tradizionalmente i servizi più richiesti sono quelli previdenziali, assicurativi, sanitari. Ci sono però imprese che, per i propri piani di *welfare*, scelgono di essere particolarmente attente ai cambiamenti ambientali e sociali, come ad esempio *Jojob*, primo servizio in Italia a offrire uno strumento di *welfare aziendale* incentrato sulla mobilità sostenibile: una *App* permette ai dipendenti di condividere il tragitto casa-lavoro, tornando così non solo utile in fatto di comodità, puntualità, conciliazione dei tempi di lavoro e vita, ma anche vantaggiosa perché consente ai fruitori un notevole risparmio in termini economici, generando contemporaneamente una riduzione consistente di emissioni di anidride carbonica.³²

La presenza di misure di *welfare* già nei contratti collettivi nazionali

³² - *Dai servizi tradizionali all'innovazione*, articolo di C. Pazzaglia, 8 novembre 2019, in www.tuttowelfare.info

assume un valore ulteriore, perché inserire il *welfare* nei Ccnl, puntando su servizi quali la sanità e la previdenza, da cui si possono trarre utilità, permette di superare alcune disparità, tenendo conto dei contesti e favorendo l'accesso al *welfare* da parte di quelle piccole e medie imprese per cui altre forme sarebbero eccessivamente gravose, o addirittura inaccessibili.

Spetta al sindacato sapersi districare anche in contesti lavorativi nuovi ed in evoluzione, partecipando alla pianificazione di soluzioni di *welfare* accessibili, generative, complementari, integrative ed efficaci per tutti.³³

Il Ccnl dei Metalmeccanici è stato uno dei primi a prevedere la forma contrattuale di *welfare*, cioè la previsione di fondi disponibili per le aziende inserita direttamente nel Contratto Collettivo di settore, con costi aziendali deducibili al 100%. Per i Metalmeccanici il valore iniziale era di 100 euro, con la previsione di incrementarlo nell'arco di tre anni (dal 2017 al 2019) fino agli attuali 200 euro, confermati nell'ultimo rinnovo con il contratto per il quadriennio 2016-2019, pilota nella materia, con cui si concretizza chiaramente uno scambio tra salario e *welfare benefit*, che va ad aumentare di fatto il potere di acquisto della

³³ - *Il welfare aziendale come leva per un nuovo sindacato*, articolo di C. Pazzaglia, 22 novembre 2019, in www.tuttowelfare.info

retribuzione.

Ma questo è stato l'esempio apripista, perché seguito da altri rinnovi contrattuali successivi, quali il Ccnl delle Telecomunicazioni nel 2018, quelli del Cinema ed Audiovisivi oppure del Terziario Avanzato nel 2019, ed altri ancora.³⁴

WELFARE AZIENDALE E PANDEMIA DA COVID

L'arrivo della pandemia, nel 2020 - con pesanti impatti sanitari, sociali e lavorativi - ha generato un profondo cambiamento nei bisogni e nelle necessità delle persone; beni e servizi come assistenza medica, contributi per le spese scolastiche, buoni spesa e servizi di cura dei familiari non autosufficienti sono diventate le soluzioni più richieste, che hanno soppiantato tutte quelle che, pur rientrando nel *welfare*, hanno poco a che fare con quello più "vero".

Indubbiamente è diventato difficile per le aziende comprendere quale sia il "nuovo" *welfare*, inteso come l'insieme delle soluzioni per dare risposte concrete ai bisogni delle persone, in grado di adattarsi al cambiamento, e disegnate per conciliarsi anche con gli aspetti organizzativi.

³⁴ - *Misure di welfare e contrattazione collettiva di categoria*, di D. Comandé, in *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, a cura di S. Ciucciovino, R. Romei ed altri, citato.

I mesi di pandemia hanno provocato un grande sconvolgimento dei mercati, una crisi economica che ha portato ad una contrazione del PIL dell'8,9% (dato Istat) e una riduzione del reddito disponibile per le famiglie (-3% secondo Banca d'Italia).

Ma anche in un'epoca di emergenza sanitaria I servizi di *welfare* hanno contribuito a supportare le famiglie, confermandosi nuovamente quale "fondamentale e virtuoso strumento di valorizzazione del rapporto tra impresa, dipendenti e collettività."

In tempo di Coronavirus il *welfare* si è dunque rivelato un fondamentale strumento di supporto concreto. Sono state numerose le aziende – emerge chiaramente da vari reports – che hanno continuato ad investire in queste misure di integrazione al reddito, riconoscendone l'importanza nel rispondere alle esigenze dei propri lavoratori e delle loro famiglie.³⁵

Dai dati analizzati è emersa la diminuzione del consumo di *flexible benefits* per l'area ricreativa, compensata però da un forte incremento dei *fringe benefits* (in particolare buoni spesa e buoni carburante) la cui richiesta è quasi raddoppiata, anche per effetto della spinta legislativa del decreto-legge del mese di agosto 2020, che per fronteggiare gli effetti devastanti prodotti dall'emergenza Coronavirus

³⁵ - S. Rausa, direttore Marketing e Comunicazione di Edenred Italia, in *Con la pandemia il welfare si affida ai fringe benefit*, articolo di F. Albergo, 26 aprile 2021, in www.tuttowelfare.info

sull'economia italiana. ha introdotto nuovi sostegni alle imprese e ai lavoratori, prevedendo, tra l'altro, il raddoppio della somma esentasse di beni e servizi erogabili dall'azienda, cioè dei *fringe benefits*.

Quindi, il limite dei cosiddetti "buoni spesa" o "buoni benzina" di 258,23 euro già previsto dall'articolo 51, comma 3 e comma 4 del Testo unico sulle imposte dei redditi (Tuir), nel 2020 con il decreto Agosto è stato raddoppiato a 516,46 euro.

L'utilizzo di queste soluzioni di *welfare* è facile, semplice e molto simile all'utilizzo del denaro contante. Il buono è, di fatto, un pezzo di carta in cui è indicato un valore spendibile e il luogo - o i luoghi - in cui è possibile spendere l'ammontare previsto.

Se, per esempio, con il buono spesa, si hanno 20 euro da utilizzare presso uno specifico supermercato, al posto della banconota del valore corrispondente si può pagare con questa soluzione.

Chiaramente ricorda la carta moneta. Ed è forse proprio questa analogia che ha reso comune l'opinione, sia da parte dei lavoratori sia degli imprenditori, che il *welfare aziendale* non sia altro che il "buono".

Inoltre, per un imprenditore è molto più facile da corrispondere e da far accettare ai propri dipendenti.

E da questo deriva la "fortuna" del "buono" anche come bene da erogare senza entrare in contrasto con il disposto dell'art 17 del Ccnl dei Metalmeccanici, il cui obiettivo, propriamente che l'erogazione di

welfare aziendale sia basato sulle reali necessità dei lavoratori, viene così espresso: *“ai fini dell’applicazione di quanto previsto dal presente articolo, le aziende si confronteranno con la Rsu per individuare - tenuto conto delle esigenze dei lavoratori, della propria organizzazione e del rapporto con il territorio - una gamma di beni e servizi coerente con le caratteristiche dei dipendenti e finalizzata a migliorare la qualità della loro vita personale e familiare privilegiando quelli con finalità di educazione, istruzione, ricreazione e assistenza sociale e sanitaria o culto”*.

Correttamente, per soddisfare all’aggettivo “reali”, dovrebbe essere individuata una gamma di beni e servizi coerente con le necessità concrete dei lavoratori anche in relazione al territorio in cui vivono, gamma che abbia anche la finalità di migliorare la qualità delle persone, come d’altronde è indicato esattamente all’interno dello stesso articolo 17, in cui si esprime la necessità di privilegiare le *“finalità di educazione, istruzione, ricreazione e assistenza sociale e sanitaria o culto”*.

E non è scritto per caso, perché si è voluto proprio dare più importanza a quei servizi che hanno una rilevanza di carattere sociale, ma allo stesso tempo sono servizi in cui l’azienda può agire per creare davvero qualcosa di vantaggioso per i propri lavoratori.³⁶

³⁶ - *Welfare aziendale nel Ccnl Metalmeccanici, oltre il buono spesa c’è di più*, articolo di R. Zanon, 17 febbraio 2021, in www.tuttowelfare.info

EMERGENZA SANITARIA E “NUOVO” WELFARE

In tempo di Covid, per molte Aziende, il processo già avviato con il *welfare aziendale*, quei servizi di assistenza verso i dipendenti come controvalore del corrispettivo in denaro di incentivi o premi di risultato, con il vantaggio di una tassazione nulla o irrisoria, è diventato strumento importante anche per arginare le gravi ripercussioni economiche della pandemia ed è apparso fondamentale per la ripresa.

Una volta erano solo i buoni pasto, oggi si va dall'assistenza alla persona alla formazione, ai servizi sanitari. Non va dimenticato che un buon *piano di welfare* per i lavoratori è come denaro contante in tasca e, grazie alle ultime norme incentivanti, è anche più rilevante rispetto ad altri elementi retributivi.

È ormai noto che in un ambiente ove i lavoratori non si sentono sufficientemente a loro agio o soffrono per lo squilibrio tra lavoro e vita privata, si possono verificare conseguenze negative anche sotto l'aspetto economico pure per l'Azienda, quali assenteismo, scarsa produttività, licenziamenti o dimissioni, sino ad una maggiore incidenza di infortuni sul lavoro.

Un buon *piano di welfare* deve guardare non solo al lavoratore in quanto tale, ma anche a lui in quanto persona ed alla sua famiglia, deve essere progettato a partire dai lavoratori e dalle loro esigenze

personali.

“*La serenità dei dipendenti fa bene al futuro di tutti*”, è proprio questo il principio cardine da cui si mosso il **Gruppo BNP-Paribas** in Italia allorché ha creato l’ecosistema *welfare e sostenibilità* “*WellMAKERS*”, una piattaforma di servizi tutti *green*, cioè sostenibili, offerti non solo dalle società del gruppo, ma anche da altre aziende, per un totale di oltre quattrocento soggetti.³⁷

Il progetto BNP-Paribas mette a disposizione l’esperienza delle società del Gruppo operative in Italia e dei suoi *Partners* per coinvolgere i dipendenti in un percorso da costruire insieme verso il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità della Azienda, una sinergia di valori e azioni, con al centro sempre le persone e il loro benessere.

WellMAKERS è un sistema che aspira ad una crescita sostenibile non solo delle Aziende e dei loro Dipendenti, ma anche delle comunità locali e del territorio.

Obiettivo è indirizzare le aziende *partners* a massimizzare l’utilizzo del *welfare* nel loro interno e i dipendenti a coniugare la dimensione della convenienza economica collegata all’ampiezza dei servizi o alle condizioni praticate, ma soprattutto alla efficienza fiscale dello strumento *welfare* come dimensione valoriale.

Da quarantadue anni, nel settore dei prodotti gelati per bar e

³⁷ - da *RAI 1 – Economia*, intervista a Dott.Comm. L.Manfredi, 17 maggio 2021.

ristorazione, una azienda abruzzese ha raccolto l'opportunità di offrire ai propri dipendenti un ventaglio di servizi.

Il *welfare aziendale*, dicono, dà un aiuto importante soprattutto nei tempi di crisi.

L'adesione alla piattaforma *WellMAKERS*, con servizi arricchibili di *welfare*, di formazione, di servizi bancari ed extra bancari, è attualmente il modo di quella Azienda per coniugare la sostenibilità e ringraziare i propri lavoratori.

Un'impresa che si prende cura dei propri dipendenti otterrà certamente migliori risultati, perché dare soddisfazione alle esigenze individuali genera motivazione e di conseguenza la voglia di aumentare l'impegno a realizzare migliori performance.

Secondo l'economista Marco Magnani, professore alla LUISS Business School, il benessere dei dipendenti si traduce in risultati positivi per l'azienda perché dalla soddisfazione delle proprie esigenze individuali deriva una maggiore motivazione e la volontà di "restituire il favore" all'impresa per cui si lavora, aumentando dedizione e impegno.³⁸

Inoltre, la percezione di far parte di un'organizzazione che manifesta attenzione alle persone e che si dimostra socialmente responsabile

³⁸ - Da: *Energia organizzativa e benessere: il welfare che promuove la salute*, articolo di D. Uggeri, 2 ottobre 2019, in www.tuttowelfare.info

contribuisce fortemente ad aumentare la fidelizzazione dei dipendenti e, di conseguenza, a limitare il turnover e la 'fuga dei talenti'. Ovviamente ci sono diversi ambiti che rientrano nel concetto di benessere, uno di questi è sicuramente la promozione della salute sul luogo di lavoro.

Tra le realtà premiate nel 2019 quale "Azienda che promuove la Salute" c'è anche **Zucchetti**, la prima azienda italiana di *software*, che ha attuato una serie di interventi volti a contrastare i fattori di rischio per la salute (quali per esempio il tabagismo e lo scorretto consumo di alcol) e le dipendenze patologiche e per essersi fatta promotrice dell'equilibrio tra ambito personale e professionale, favorendo una corretta conciliazione casa-lavoro.

In quest'ottica si è inserita anche la decisione da parte dei vertici aziendali di aumentare la flessibilità dell'orario lavorativo, molto apprezzata sia dai pendolari sia da chi deve gestire molti impegni di carattere familiare, e di agevolare i dipendenti nello svolgimento delle loro attività aziendali potenziando gli strumenti che consentono di lavorare in mobilità.

Uno dei *benefits* ormai sempre più richiesto, che anche in Italia inizia ad essere preso in considerazione da molte aziende per favorire il benessere e la serenità (e quindi anche la salute) dei dipendenti, è

l'ufficio *dog friendly*.

I “migliori amici dell’uomo” sono ritenute risorse anche sul lavoro: migliorano i livelli di stress e le interazioni tra i colleghi, riducono il senso di colpa derivante dal lasciare il proprio cane a casa e rendono più produttivi.

Può sembrare eccessivo, ma alcune ricerche e diversi esperimenti condotti all'estero hanno dimostrato che concedere ai lavoratori di portare con sé il proprio cane aumenta la loro soddisfazione e il loro benessere, che la compagnia di un cane a lavoro abbassa i livelli di stress e migliora le relazioni fra colleghi, che insomma è stata considerata una vera e propria misura di *welfare aziendale* apprezzata e sostenuta dai dipendenti.

Vari e numerosi sono ormai i dati degli studi e ricerche condotte al riguardo, tra cui, naturalmente, quella sostenuta da **Purina**, azienda specializzata in cibo per animali domestici.

Già dal 2014, questa azienda, porta avanti il programma *Pets at Work* che permette a tutti i dipendenti degli uffici lombardi e veneti di lavorare quotidianamente fianco a fianco del proprio cane.

Altro esempio virtuoso, al riguardo, è quello di **Unicredit**, che ha allestito uno spazio al quarto piano del grattacielo di Piazza Gae Aulenti a Milano con quattordici postazioni attrezzate: personal computer per i padroni, ciotole e giochi, cucce e guinzagli per i cani.

Un'area che ha riscosso tantissimo successo, con una lista d'attesa tale che sta spingendo la Direzione ad immaginare di allargare il progetto anche ad altre sedi.³⁹

Non può negarsi che il benessere individuale porti le persone a mettere a disposizione della loro organizzazione le proprie risorse in misura maggiore e contribuisca in modo sensibile al loro livello motivazionale. Inoltre, questo atteggiamento positivo ha l'effetto di estenderne i benefici a tutto il *team* di lavoro e a stimolarne il senso di appartenenza e la condivisione di valori e obiettivi aziendali.

Per un proficuo e corretto rapporto di lavoro è necessario, però, verificare continuamente che tra organizzazione e individuo ci sia reciproca soddisfazione e, per ottenere questo obiettivo, è importante che l'azienda sia attenta al benessere dell'individuo e che il dipendente esprima al massimo il proprio potenziale affinché l'impresa ottenga, attraverso il suo lavoro, il successo auspicato.

I dipendenti che si trovano bene nel proprio ambiente di lavoro e che si sentono legati all'azienda sono più disposti a essere efficienti, creativi e resilienti allo stress. Ciò si traduce ovviamente in un clima favorevole che contribuisce a far ottenere all'azienda i risultati attesi, o addirittura a superarli. Ritorna in mente l'aforisma di Henry Ford:

³⁹ - *Mi porto il cane al lavoro*, articolo di L. Luise, 18 luglio 2019 e *In ufficio con il cane*, articolo di M. Marasca, 18 febbraio 2020, in www.tuttowelfare.info

*“Mettersi insieme è un inizio, rimanere insieme è un progresso, lavorare insieme è un successo”.*⁴⁰

ANDAMENTO DEL WELFARE IN ITALIA DURANTE LA PANDEMIA

Nel recente periodo, tra il 2019 e il 2020, in piena crisi economica ed epidemica, molte aziende, anche per migliorare le proprie possibilità di sopravvivenza, hanno aggiornato i propri *piani di welfare*, ricontrattandone con i sindacati le modifiche necessarie per renderli più rispondente alle mutate esigenze sociali, continuando comunque ad investire in varie misure di integrazione al reddito, riconoscendo l'ancor maggiore importanza di saper rispondere alle esigenze dei propri lavoratori e delle loro famiglie proprio in un momento così critico.

Il Coronavirus ha colpito tutti i Paesi, ma l'impatto è stato asimmetrico. Alcuni Stati hanno potuto reagire meglio, altri peggio.

Tra questi, l'Italia ha conosciuto anche differenze a livello regionale, che si sono accentuate e hanno riguardato inevitabilmente il sistema di *welfare* territoriale.

L'attuazione di un *welfare* migliore è risultata essersi verificata al Nord, territorio dove è più forte l'insediamento di imprese produttive, che mantiene bassa anche la disoccupazione (prime fra tutte le province

⁴⁰ - *Energia organizzativa e benessere: il welfare che promuove la salute*”, articolo di D. Uggeri, citato.

di Trento e Bolzano, luoghi però di ampiezza limitata e con la possibilità di godere dei privilegi di un territorio a statuto speciale), a seguire poi le regioni del Centro e, ultime, quelle del Sud.⁴¹

Pur in piena crisi sanitaria ed economica, il *welfare* è rimasto un ingrediente decisivo anche all'interno del Contratto collettivo nazionale di lavoro (Ccnl) dei Metalmeccanici, rinnovato il 5 febbraio 2021, a prova del valore dato al *welfare* da questo settore, che - si rammenta - è stato il primo in Italia ad aver previsto un intervento obbligatorio in questo campo già nel 2017.

Nel 2019, una indagine sondaggistica condotta da Nomisma, ha dato risultati interessanti in termini di soddisfazione dei lavoratori in risposta al servizio di ristorazione fornito proprio all'interno dei piani di *welfare aziendale*.

Il 73% dei lavoratori intervistati ha evidenziato un alto livello di gradimento per i servizi in ambito "mensa aziendale" ed ha mostrato come la pausa pranzo sia considerata dai dipendenti un momento irrinunciabile.

Ed anche un'alta percentuale di lavoratori addetti ad aziende ancora prive di tale servizio ha dato riscontro favorevole all'introduzione della mensa sul posto di lavoro.

⁴¹ - *Il welfare migliore in Italia è (ancora) al Nord*, INDEX strutturato, in articolo di E. Marasca, 4 gennaio 2021, in www.tuttowelfare.info

Ancora una volta, quindi, il *welfare aziendale* si pone in modo nuovo, sempre quale risposta efficace a garantire servizi funzionali al benessere dei lavoratori italiani.

Il servizio di ristorazione aziendale è risultato essere inteso come momento rigenerativo per il dipendente, le mense come luogo di ritrovo, in cui rinsaldare rapporti personali e non solo professionali coi colleghi. La mensa diventa un servizio che contribuisce a rendere ancor più vivibile l'ambiente lavorativo e che rende i lavoratori più soddisfatti e motivati. Contribuisce ad alimentare quella rete di rapporti umani non secondaria al fine della creazione di un clima positivo nel luogo di lavoro.⁴²

Ancor prima, nel 2018, una ricerca effettuata da Eudaimon in collaborazione con il Censis aveva evidenziato che impostare piani di *welfare* incentrati soprattutto sulle politiche retributive, cioè sulla erogazione di beni e servizi che integrassero la retribuzione dei dipendenti, poteva condurre ad una deriva del *welfare* stesso.

Il timore, maturato a seguito del risultato emerso, era, dunque, che il *welfare* restasse confinato in un pacchetto di *benefits* indistinti, trasformandosi in una *commodity* in grado di ottimizzare lo scambio di risorse

⁴² - *La ricetta del buon welfare aziendale* - Ricerca di Nomisma per CIRFOOD nel 2019 - articolo di P. Il Grande, 9 dicembre 2019, in www.tuttowelfare.info

economiche fra azienda e dipendenti (il cosiddetto *welfare* retributivo), senza mai innovarsi in chiave sociale.

Così, molte aziende hanno deciso di attuare un'analisi dei risultati delle strategie di *welfare* adottate, iniziando a riflettere in particolare sulle potenzialità dello strumento e sulle sue possibili evoluzioni, rispetto ai valori e agli obiettivi aziendali. E da questa riflessione è nato lo stimolo a modificare la visione del *welfare aziendale*, iniziando a considerarlo come una leva per l'innovazione sociale.

Da una successiva ricerca, sempre Eudaimon-Censis, del 2019, è emerso un dato molto più interessante e del tutto inatteso, considerato il sondaggio antecedente: un lavoratore su due, indipendentemente dalla qualifica, ha dichiarato di considerare l'impresa come il luogo della convergenza di interessi.

L'azienda è il luogo dove i dipendenti passano gran parte del loro tempo, investendo energie per raggiungere obiettivi pratici e concreti, comuni e condivisi e questo contribuisce ad identificare l'impresa, ove si ritrova il senso di comunità, come il luogo ideale per sviluppare il *community welfare*, ovvero il *welfare sociale*, che comprende anche l'offerta di servizi consulenziali, volti a facilitare la vita dei dipendenti rispetto a quelli che sono i loro bisogni primari con l'obiettivo di migliorare il rapporto vita-lavoro delle persone.

Si tratta di servizi che possono rientrare nel *welfare sociale*, ma che invece sono proposti ancora in forma autonoma e non si fanno rientrare nella strategia di *welfare*, non sono comunicati nel modo corretto e ciò fa perdere loro significato e valore.

Si è di fronte, quindi, a due diverse strategie, il *flexible welfare* ed il *community welfare*, due strumenti differenti che, inevitabilmente, conducono a risultati differenti, retributivo l'uno, finalizzato a gratificare i lavoratori con un'integrazione della remunerazione, sociale l'altro, teso a dare una risposta ai loro bisogni più profondi.

Ma le due modalità di *welfare* non sono in competizione, anzi possono tranquillamente convivere e la soluzione più utile per la maggior parte delle aziende sarebbe proprio quella di operare intrecciando le due tipologie di *welfare*, in quello che può essere definito come approccio *flex and community*, coniugando così il desiderio di integrazione remunerativa dei dipendenti con le loro esigenze primarie, a dimostrazione del fatto che l'azienda ha a cuore i propri dipendenti e, in ogni tempo, si prende cura di loro come fossero parte di una comunità. Ne deriverebbe maggior affezione e gratitudine da parte dei lavoratori nei confronti della propria impresa e l'aumento del loro senso di comunità li legherebbe sempre più ad essa.⁴³

⁴³ - *Il welfare sociale che trasforma l'azienda in comunità*", articolo di A. Perfumo, 4 ottobre 2019, in www.tuttowelfare.info

Dopo un periodo in cui il *welfare aziendale* stentava a decollare nel nostro Paese e trovava riscontro solo in alcune esperienze di singoli gruppi, nel 2019, pur nel diffondersi dell'epidemia, ha vissuto una crescita costante, fino all'emergenza sanitaria della prima metà del 2020, che ha cambiato completamente le dinamiche del mercato.

Fino ad allora, "il *welfare aziendale* si è affermato e consolidato come imprescindibile strumento di virtuosa e sinergica valorizzazione del rapporto tra impresa, dipendenti e collettività".⁴⁴

Ma anche alla luce dell'emergenza sanitaria ed economica, la sua componente integrativa e sociale non è venuta meno e si è dimostrata fondamentale per la ripresa e lo sviluppo del nostro sistema.

Infatti, l'insieme di iniziative e prestazioni connesse all'obiettivo di integrare il reddito delle famiglie, garantito dal *welfare aziendale*, tutela il benessere e il potere d'acquisto delle persone e migliora contemporaneamente la *performance* aziendale, a conferma del suo essere leva importante per far ripartire il Paese.

Quindi, mettendo a frutto il sostegno offerto dallo Stato con

⁴⁴ - Così: L. Palermo, A.D. di Edenred Italia, da articolo di L. Perrone, 2 luglio 2020, in www.tuttowelfare.info

l'agevolazione fiscale e contributiva delle somme e benefici erogati dal datore di lavoro a titolo di *welfare*, le parti sociali hanno investito in modo significativo in questa direzione.

In prevalenza, la soluzione di *welfare* cui si sono indirizzati lavoratori ed imprese nel periodo di crisi è stata quella del *Welfare da Premio di Risultato*, anche se connesso vi era il rischio che l'emergenza Covid avrebbe potuto non permettere a molti dipendenti di raggiungere per il 2020 gli obiettivi fissati prima della crisi per fruire dell'agevolazione fiscale sui premi prevista dalla legge 208/2015.

Però, al riguardo è intervenuta l'Agenzia delle Entrate con la risoluzione 36/E/2020, che parrebbe ammettere infatti interventi ex post sull'accordo relativo al premio di risultato al fine di riconoscere la tassazione agevolata almeno sulla parte di premio che sarebbe stato erogato.

In particolare, per gli accordi pluriennali o già sottoscritti sembra aver reso possibile intervenire con intese integrative che inseriscano nuovi parametri che tengano conto della diversa organizzazione del lavoro caratterizzante questo periodo di emergenza, mentre per gli accordi non ancora sottoscritti - stante l'estrema variabilità dei parametri economici dovuti alla crisi epidemiologica, che non consentirebbe di individuare al momento della sottoscrizione l'andamento dei valori –

sembra permettere di detassare interamente il premio.

Inoltre, è importante ricordare che, tra i possibili indicatori da utilizzare per la misurazione dell'incremento dell'efficienza dell'organizzazione aziendale, è previsto anche il tasso di dipendenti in "*lavoro agile*", modalità molto utilizzata nell'arco di due anni di epidemia (che d'altronde non è ancora cessata) e che, unitamente ad altre forme di flessibilità oraria pur molto utilizzate, presumibilmente vedrà un incremento nel futuro, considerando che proprio il "*lavoro agile*" in tempo di Covid è apparso come la soluzione più idonea per affrontare il problema del *lockdown*: lavorare da remoto ha consentito, infatti di rispettare le limitazioni dovute all'emergenza sanitaria e, allo stesso tempo, ha permesso alle organizzazioni e alle imprese di non interrompere le loro attività.⁴⁵

Va anche detto, però, che molte aziende che non avevano ancora sperimentato lo *smart working* nella propria organizzazione si sono trovate ad improvvisare chiedendo ai propri dipendenti di lavorare da casa senza disporre degli strumenti e delle competenze necessarie e i loro lavoratori sono "precipitati" nel *lavoro agile* in corrispondenza del *lockdown* senza che vi fosse il tempo per una riflessione strutturata

⁴⁵ - *I premi di risultato: la convertibilità in welfare e i problemi legati al Covid*, articolo di I. Bernacci, 23 ottobre 2020, in www.welfaregroup.it

sull'organizzazione del lavoro, sugli spazi, sul lavoro per obiettivi.

WELFARE E DIFFERENZE SETTORIALI E DIMENSIONALI TRA LE IMPRESE – LE RETI TERRITORIALI

Anche con la pandemia, il settore Industria e Manifattura si è confermato quale principale comparto di diffusione di *welfare aziendale* e *flexible benefits*, anche se tra questi è emersa la netta diminuzione del consumo di quelli per l'area ricreativa, compensata però da un forte incremento dei *fringe benefits*, cioè del *welfare* "sociale", quello dei *benefit* più legati ai bisogni primari, in particolare buoni spesa e carburante. La diffusione del *welfare aziendale* in questo comparto ha raggiunto la dimensione ben del 46%, ampiamente superiore a qualsiasi altro settore.

Tale dato è stato influenzato principalmente dalle misure introdotte nel Contratto Collettivo (CCNL) del comparto, che ha previsto l'attivazione di piani di *welfare* con valori crescenti, pari a 100 euro nel 2017, 150 euro nel 2018 e 200 nel 2019, con il risultato che il *welfare aziendale* tende ad essere più presente nelle grandi imprese, in quelle del Nord Italia e particolarmente in alcuni settori.

Ma, per quanto riguarda la dimensione aziendale, il tessuto industriale italiano risulta composto per circa il 98,3% da piccole imprese entro i

50 dipendenti, per l'1,5% da medie imprese che contano dai 50 ai 249 addetti e solo per lo 0,3% da imprese di grandi dimensioni con oltre 250 dipendenti. Complessivamente, le piccole e microimprese rappresentano il 45% del totale delle realtà aziendali.⁴⁶

Ogni impresa, indipendentemente dalla sua dimensione, teoricamente, è in grado di esprimere, attraverso politiche aziendali mirate, iniziative di valore sociale e ambientale tramite un insieme di *benefits* e servizi diretti al sostegno del reddito familiare, dello studio, della salute e del tempo libero.

Quello che caratterizza l'evoluzione del *welfare aziendale* è il passaggio dalla dimensione paternalistica, che in passato era legata alla volontà di tenere legato il dipendente all'impresa, ad un approccio di relazioni di lavoro che ha come principale strumento il contratto collettivo, soprattutto aziendale.

È il coinvolgimento delle parti sociali che garantisce certezza ed esigibilità a interventi sempre più attesi dalla maggior parte dei dipendenti.

In realtà, la dimensione medio-grande dell'impresa agevola, alla luce della sua conseguente complessità, la formulazione di politiche di *welfare* contrattuale, culturalmente e fattualmente solide.

⁴⁶ - *Il welfare aziendale nell'anno della pandemia* - Ricerca Edenred anno 2020 - articolo di V. Santoni, 14 aprile 2021, in www.secondowelfare.it.

Ma non sempre le strategie aziendali adottate dalle grandi imprese sono conciliabili con le piccole e le medie, il cui primo problema, certamente, è legato alle difficoltà delle negoziazioni con i fornitori, le quali ovviamente per le PMI sono meno favorevoli.

Quindi, mentre in materia di *welfare* le imprese di grandi dimensioni sono partite già "avvantaggiate", proprio le piccole imprese sembrano avere avuto maggiori difficoltà ad implementare misure di *welfare aziendale*.

Non è deprecabile che il *welfare* resti ancora un tema da grande azienda, magari multinazionale e perciò già abituata ad offrire beni e servizi ai suoi dipendenti, perché consapevole che il benessere è una voce di investimento e non di costo.

E ugualmente comprensibile è che nelle piccole e medie imprese, quelle con un esiguo numero di dipendenti, l'imprenditore preferisca incassare i margini di guadagno, nella soggettiva convinzione che il solo fatto di dare lavoro e di pagare gli stipendi ai collaboratori, in fondo, sia già una forma di *welfare* (in tempi di crisi, è già di per sé elogiabile chi ha il coraggio di fare impresa). In questi casi il *welfare* è considerato un costo e, quindi, l'obiettivo dell'imprenditore è focalizzato sulla riduzione della spesa piuttosto che sulla strategia per mettere a valore l'investimento.

Nelle imprese molto piccole, addirittura con meno di 10 dipendenti, naturalmente è molto difficile trovare un *piano di welfare* sufficientemente ricco e strutturato, anche se va detto però che nel corso degli ultimi anni si è registrata una rapida crescita generale di piccole imprese più attive su questo fronte, indipendentemente dal numero di addetti.

Comunque, pur essendo sempre più presente tra le piccole imprese del nostro Paese, il *welfare aziendale* non sembra diffondersi tra esse in maniera omogenea. Probabilmente ciò è dipeso da vari fattori, come la scarsa capitalizzazione delle microimprese, la difficoltà nell'implementare un piano di *welfare* per pochi lavoratori, la mancanza di competenze, di risorse e di tempo che frequentemente affligge le imprese oggettivamente più piccole.

Alcune di esse, come quelle del comparto agricolo, sembrano infatti avere maggiori difficoltà nel predisporre *benefit* e interventi per i propri dipendenti.

In agricoltura, alla ridotta dimensione d'azienda si aggiungono ulteriori specificità che rendono realisticamente praticabile il *welfare* solo in presenza di un attento accompagnamento delle aziende e l'utilizzo di strumenti in grado di favorire l'aggregazione tra più soggetti territoriali. Proprio nel tentativo di sostenere queste imprese nella

sperimentazione di *piani di welfare*, negli ultimi anni sono nati alcuni progetti finalizzati ad incoraggiare l'adozione di accordi di rete tra le aziende.⁴⁷

Iniziative particolari al riguardo sono quelle che si sono proposte di avviare forme di collaborazione tra le imprese agricole nell'ambito della provincia di Milano [il territorio lombardo è caratterizzato da numerose microimprese agricole multifunzionali], allo scopo di sperimentare azioni di *welfare aziendale* in rete.

Tra queste, una progettualità avviata ad inizio 2021 è Agriwel, dedicata al tema del *welfare* nelle imprese agricole, che rientra nell'ambito del progetto "AGRIWEL - *Welfare nella filiera agricola*", realizzato con il contributo della Regione Lombardia, il quale si articolerà in cinque azioni:

- sensibilizzazione e coinvolgimento attivo delle aziende agricole e della filiera agroalimentare e degli stakeholder territoriali;
- consulenza gratuita alle imprese che vogliono sviluppare piani di *welfare* e di conciliazione vita-lavoro;
- supporto alla contrattazione territoriale attraverso l'attivazione di Enti pubblici e parti sociali della Città Metropolitana di Milano per la costituzione del tavolo territoriale sui temi del *welfare occupazionale*;

⁴⁷ - *Il welfare aziendale, una nuova forma di equilibrio fra produzione e lavoro*, di O. Mandosi, Napoli, Rogiosi Editore, 2020.

- sensibilizzazione dei giovani sui temi della conciliazione vita-lavoro attraverso attività formative rivolte alle scuole, ai percorsi di apprendistato, all'alternanza scuola lavoro;
- valorizzazione dell'imprenditoria femminile nel settore agricolo con la realizzazione di incontri destinati alle imprenditrici.⁴⁸

Sono indubbiamente gli interventi di questo tipo in grado di mettere a sistema le risorse locali e innescare circoli virtuosi di sviluppo (sociale ed economico) in una prospettiva sostenibile e inclusiva.

Agriwel, però, è solo il più recente di una serie di interventi di un percorso che, sullo stesso territorio, dal 2016, ha visto già l'attuazione di alcuni altri progetti finalizzati a sensibilizzare le varie aziende agricole sulla necessità di piani aziendali di *welfare* di conciliazione o di armonizzazione tra gli specifici bisogni dei dipendenti, molti dei quali stranieri, e le esigenze di sviluppo dell'impresa.⁴⁹

Se la dimensione è uno dei principali fattori che può frenare la competitività delle imprese, le reti e gli accordi territoriali sono gli strumenti idonei attraverso i quali è possibile coinvolgere le micro e piccole imprese, "uscire" dal perimetro dell'impresa e ampliare il bacino dei

⁴⁸ - *Grazie alle reti il welfare aziendale si diffonde anche nel settore agricolo*, articolo di V. Santoni, 22 marzo 2021, in www.secondowelfare.it

⁴⁹ - *Welfare aziendale, se chi semina raccoglie*, articolo di F. Razetti, 25 maggio 2021, in www.secondowelfare.it

destinatari, coinvolgere il territorio, sostenere la contrattazione e il dialogo tra le parti sociali, promuovere forme di innovazione sociale.

È confortante rilevare come il *welfare aziendale*, in questi pochi anni, sia riuscito ad avanzare e rompere la barriera dimensionale ed a diffondersi abbastanza velocemente anche nelle piccole e medie imprese, quelle dai pochi fino ai mille dipendenti, aziende tutte che, nel loro insieme, sono proprio la struttura portante del sistema economico italiano, sono aziende che per numerosità, diffusione e capacità occupazionale rappresentano, come è noto, oltre il 90% dell'economia italiana, in cui occupano quindi un ruolo più che centrale, tanto che spesso proprio dalla loro attività deriva l'economia di intere regioni e di interi settori produttivi.⁵⁰

La presenza di un attivo *welfare aziendale* in questo vasto tessuto produttivo significa poter raggiungere in modo capillare un ampio territorio e rispondere ai molteplici bisogni di famiglie appartenenti a contesti sociali e condizioni economiche molto diverse.

E, se è vero che per questo tipo di impresa esistono non soltanto resistenze di carattere culturale, ma anche limitazioni oggettive di carattere organizzativo e finanziario, proprio le reti d'impresa per

⁵⁰ - *Crescere con l'e-business. Esperienze e casi di successo delle imprese milanesi*, di S. Campodall'Orto, Milano FrancoAngeli, 2008.

l'erogazione di servizi di *welfare* (evoluzione del contratto di rete, che attraverso lo scambio e l'aggregazione tra imprese rappresenta già un modello di *business* alternativo rispetto a quello individualistico tipico del nostro tessuto economico), unite alle politiche di *welfare aziendale*, possono aggiungere un altro fattore all'incremento della capacità innovativa e della competitività aziendale anche delle PMI.

È necessario il superamento di quell'approccio culturale di chiusura, di indipendenza, tipico della piccola impresa che è restia a condividere le proprie conoscenze con i fornitori, i clienti, i partners.⁵¹

Serve una logica di "distretto di *welfare*" che, in una prospettiva anche più ampia, miri all'integrazione di imprese di differenti dimensioni, proprio utilizzando forme di contratto di rete.

Quale sia propriamente il significato di quello che viene proposto, lo illustra l'art. 6-bis, commi 1 e 2, del D.lg. n. 112/2008 (convertito con modificazioni in legge n.133/2008): le reti sono "*libere aggregazioni di singoli centri produttivi coesi nello sviluppo unitario di politiche industriali, anche al fine di migliorare la presenza nei mercati internazionali, finalizzate allo sviluppo del sistema industriale rafforzando le misure organizzative, l'integrazione per filiera, lo scambio e la diffusione delle migliori tecnologie, lo sviluppo di servizi di sostegno e forme di*

⁵¹ - Vedi nota precedente.

collaborazione tra realtà produttive”.

È un “fare impresa” in cui la fiducia, la condivisione, la partecipazione, l’apertura dell’azienda al mondo esterno sono funzionali al conseguimento di un obiettivo comune, salvaguardando nel contempo l’individualità dell’impresa

E quindi, con il contratto di rete, due o più imprese si obbligano ad esercitare in comune una o più attività economiche rientranti nei rispettivi oggetti sociali allo scopo di accrescere la reciproca capacità innovativa e la competitività sul mercato.

Per giungere a questo, però, è necessario che a livello territoriale esistano supporti di secondo livello, quali Camere di Commercio, associazioni datoriali e sindacali, enti locali (come nel caso della Regione Lombardia), che sappiano stimolare le innovazioni e svolgere poi il ruolo di regia e di guida dei nascenti rapporti relazionali, per promuovere e far sviluppare le necessarie sinergie tra imprese non solo di medie e piccole, ma anche grandi dimensioni.⁵²

Diventa sempre più strategico promuovere la creazione di reti di aziende e/o multi-stakeholder volte a favorire la diffusione del *welfare* anche nelle micro e piccole imprese e, dall’altro, a promuovere la nascita di progetti di *welfare aziendale* territoriale od interaziendale.

⁵² - *I nuovi rischi sociali e il welfare contrattuale in Italia*, di L. Pesenti, Milano, i Quaderni di S. & O. n.20, 2014.

Servono aggregazioni che consentano di ridurre le criticità intrinseche del *welfare aziendale*, che possano favorire economie di scala per rispondere alle esigenze dell'ecosistema locale, che abbiano il fine di soddisfare la domanda allargata di tutta la platea dei potenziali beneficiari, senza perdere di vista la dimensione solidale che il "secondo" *welfare* oggi è chiamato a svolgere con ancora più urgenza.

La nascita e lo sviluppo di reti e formule collaborative tra attori che operano a livello locale, primariamente tra le aziende stesse, sono fondamentali per lo sviluppo di forme di *welfare aziendale*, anche a "trazione territoriale".

E in questa direzione un'opportunità può arrivare proprio dai "distretti industriali".

I distretti hanno infatti enormi capacità economiche, organizzative e di innovazione e grazie alla presenza di peculiarità sociali, storiche e ambientali, queste organizzazioni sociali facilitano l'elaborazione e la trasmissione delle informazioni.

Il loro punto di forza sta nella capacità di divenire delle vere e proprie reti territoriali, in grado di coinvolgere non solo le imprese e le parti sociali, ma anche gli altri *stakeholder* locali.

Ciò può essere rafforzato e istituzionalizzato grazie alla contrattazione: infatti i sindacati e le associazioni datoriali del territorio

possono elaborare insieme accordi finalizzati a innovare i rapporti lavorativi e capaci di incrementare il benessere dei lavoratori e lo sviluppo economico delle aziende partecipanti e, di riflesso, di tutto il territorio su cui operano.

Quale prima interessante esperienza in tal senso può essere ricordata quella attuata già sin dal 2017 nel distretto della concia di Arzignano, in provincia di Vicenza, tra le 190 aziende conciarie di quel territorio. Tra tutte le parti sociali è stata raggiunta un'intesa, valida per l'intero distretto, che ha introdotto un premio annuale pari a 1.200 euro da spendere in *welfare aziendale* o buoni pasto per ogni lavoratore assunto almeno da 12 mesi. In realtà, non tutte le aziende hanno messo poi a disposizione dei propri collaboratori una piattaforma per spendere il premio in beni e servizi di *welfare*. Molte hanno optato per distribuire queste risorse solo tramite buoni pasto.

Le novità più rilevanti si sono viste però nel corso dell'ultimo anno, a seguito della pandemia da Covid: secondo la CISL vicentina, nel 2020 chi ne ha avuto la possibilità ha utilizzato almeno una volta il proprio premio *welfare* per acquistare o chiedere il rimborso di una prestazione medica; inoltre, quasi i due terzi dei dipendenti che hanno accesso alla piattaforma ha richiesto una consultazione medica a distanza o di telemedicina.

Successivamente, negli ultimi mesi in molti hanno utilizzato il *budget*

welfare per accedere a servizi di assistenza psicologica, per rimborsare le rette degli asili nido, le spese legate all'istruzione dei figli e quelle per servizi di assistenza domiciliare destinati a familiari anziani o non autosufficienti.⁵³

WELFARE, CONSUMI E RIPRESA ECONOMICA

Nel 2020 l'Italia è stato il paese europeo che ha registrato il calo più netto dei consumi; rispetto ai livelli ante pandemia la diminuzione è stata ben del -30%.

Normalmente, durante i periodi di crisi il calo dei redditi è generalmente maggiore rispetto al calo dei consumi, perché questi ultimi sono sostenuti con il ricorso ai risparmi, con conseguente diminuzione quindi anche di quest'ultimi.

Nell'attuale crisi da pandemia, invece, stranamente i consumi sono diminuiti molto più dei redditi, mentre sono notevolmente cresciuti i risparmi.

In sostanza, le famiglie hanno risposto alla crisi riducendo i consumi più di quanto sia giustificato dalla diminuzione dei redditi, registrandosi così un significativo aumento dei risparmi.

Un gruppo di ricerca del dipartimento di Scienze economiche e

⁵³ - *Un welfare aziendale di distretto: l'esperienza della concia di Vicenza*, articolo di V. Santoni, 18 giugno 2021, in www.secondowelfare.it

statistiche dell'Università Federico II di Napoli - avvalendosi dell'istituto Doxa - ha ritenuto di condurre un sondaggio per trovare una spiegazione a questa anomalia della crisi attuale rispetto alle precedenti.⁵⁴

Dai risultati è emerso che, nonostante le difficoltà del periodo, mediamente i risparmi sono cresciuti perché i consumi delle famiglie, quando queste hanno potuto mantenere il proprio reddito, sono stati limitati non solo dalle misure di distanziamento sociale e dalla chiusura delle attività commerciali imposte dal *lockdown*, così come dai timori legati alla durata della crisi e alla perdita del proprio lavoro, ma anche da motivi diversi.

Uno dei motivi nuovi e non riscontrati in altre crisi è risultato essere la paura di contrarre il virus proprio durante le attività legate ai consumi (shopping, viaggi o cene al ristorante).

Altre famiglie, in situazione di scarse entrate monetarie, invece, di fronte ad un futuro incerto sono state costrette a ridurre comunque all'essenziale le proprie spese, senza spazio per il risparmio.

È dunque la paura di contagiarsi durante le attività di spesa che identifica la particolarità di questa crisi economica scatenata dalla pandemia da Covid. Essa ha rappresentato un freno ai consumi sia per le famiglie ad alto reddito e sia per quelle che non hanno subito

⁵⁴ - *Paura del contagio, un freno ai consumi*, articolo di T. Oliviero, 29 marzo 2021, in www.lavoce.info/società_cultura

significative riduzioni dei propri introiti.

Quindi, se alcune famiglie, sebbene non siano state colpite dal punto di vista finanziario, hanno ridotto i consumi e aumentato la ricchezza, altri lavoratori hanno registrato significativi cali di reddito per un periodo molto più lungo di quanto inizialmente immaginato e, di conseguenza, si sono impoveriti.

Inevitabilmente, ne è seguito il crollo dei consumi, con drammatiche ripercussioni su tutto il tessuto economico.

In sintesi, il Covid e gli effetti della conseguente crisi sanitaria, con i suoi lunghi *lockdown*, hanno generato una minore disponibilità economica delle imprese, hanno destabilizzato gli equilibri aziendali e fatto crollare i fatturati, con grave restringimento anche dei margini di manovra per strutturare piani di *welfare aziendale*.

Per le aziende dei settori meno essenziali si è trattato di crisi nera: saracinesche abbassate, lavoratori in cassa integrazione, stipendi ridotti. Non poche di esse hanno dovuto chiudere i battenti definitivamente.

Contemporaneamente, però, vi sono state anche varie imprese⁵⁵ per

⁵⁵ - Settori quali: Chimica, Farmaceutica, e-Commerce, Grande Distribuzione, ma anche il settore dei Piccoli Elettrodomestici, in *Premi di welfare anche in tempo di crisi*, articolo di F. Albergo, 23 dicembre 2020, in www.tuttowelfare.info

le quali il Covid è stato una incredibile opportunità di crescita e che, proprio grazie all'emergenza sanitaria, hanno visto aumentare i propri ricavi.

Non a caso, infatti, dopo oltre un anno di pandemia, si è potuto rilevare che varie aziende, tra quelle che non hanno mai interrotto la propria attività, si sono potute permettere l'erogazione di premi di risultato ai propri dipendenti in segno di riconoscimento per l'impegno e la dedizione profusi nella mole di lavoro dovuta proprio all'emergenza sanitaria, che hanno permesso all'azienda di raggiungere gli obiettivi prefissati.

Sono necessari incentivi al consumo. E il *welfare* certamente può essere una delle leve per far ripartire il Paese.

Pur mantenendo la priorità ai bisogni primari, potrebbero essere di certo utili alla ripresa anche tutti quei servizi del *welfare* meno "sociale", cioè di quello più indirizzato al benessere individuale e collettivo, quello definibile "ludico-ricreativo" che, tuttavia, oltre a giovare alla salute delle persone, soprattutto dopo mesi di *lockdown*, hanno un impatto benefico sull'economia poiché il loro utilizzo coinvolge l'attività dei settori più impoveriti dalla paralisi economica determinata dal Covid.

Una spinta in tal senso da parte delle aziende meno colpite dalla

recessione e che hanno fatto del *welfare* una leva per il benessere dei propri dipendenti sarebbe auspicabile per dare una mano alla ripartenza anche dei settori più in difficoltà.

Proprio sfruttando il sostegno offerto dallo Stato (oltre che con i vari *bonus* per stimolare i consumi) con l'agevolazione fiscale e contributiva delle somme e benefici erogati dai datori di lavoro a titolo di *welfare*, si realizza la cooperazione tra privato e pubblico che può essere un buon volano per la ripresa di molti settori.

Occorre rammentare che la competitività di un'impresa e la qualità della vita di un territorio sono strettamente connesse. Per consolidarsi e crescere, una azienda ha necessità assoluta del benessere sociale della comunità in cui opera.

Un ambiente lavorativo accogliente e motivante non è garantito soltanto da incentivi monetari alla produttività, ma occorre anche che il progetto d'impresa preveda, inoltre, finalità condivisibili.

Il *welfare* è certamente prendersi cura delle persone nel tempo che trascorrono in azienda, luogo nel quale le persone passano oltre un terzo delle loro giornate e sempre più aziende hanno l'esigenza di ripensare e riorganizzare i propri programmi di *welfare*, per favorire il benessere e la salute dei loro dipendenti, perché non si può scindere

la *performance* dell'azienda dal benessere, fisico e mentale, dei suoi lavoratori.

Un buon *piano di welfare* deve riuscire a mettere insieme esigenze diverse per cercare di coinvolgere la più ampia popolazione aziendale possibile.

E per farlo è necessario partire dall'ascolto delle necessità e delle criticità dei dipendenti.

Le imprese che hanno più successo sviluppano il *welfare* come un progetto strategico che parte dalla conoscenza delle esigenze dei propri lavoratori.

Gli imprenditori, che attivano una strategia coerente e prolungata nel tempo per il benessere e la soddisfazione dei lavoratori e delle loro famiglie, sanno che questo significa avere un impatto positivo sulla produttività e anche sulla comunità.

Tra le aziende è aumentata la consapevolezza che benessere sociale e risultati economici soddisfacenti crescono di pari passo.

Nell'attuale contesto di emergenza generato dalla pandemia da Covid, il *welfare aziendale* può senz'altro rappresentare uno strumento rilevante su più fronti.

In primo luogo, rimane un'opportunità sul piano sociale, dato che - in un'ottica di *secondo welfare* - riesce a integrare il sistema pubblico.

Inoltre, le misure e le prestazioni di *welfare* sono divenute strategiche per il dialogo tra le parti sociali e, di conseguenza, per la promozione di formule innovative sul piano della contrattazione (a tutti i livelli). Infine, soprattutto quando collegato con progettualità di natura territoriale, il *welfare aziendale* può divenire sempre più rilevante per quel che riguarda lo sviluppo sostenibile.

Per tutte queste ragioni, e alla luce delle grandi pressioni che la pandemia sta avendo sul nostro sistema economico e sociale, sarebbe utile incentivare la diffusione e l'utilizzo di quelle prestazioni di *welfare aziendale* che hanno una concreta ricaduta sociale, possibilmente distinguendole chiaramente dai *benefits* accessori o comunque legati al tempo libero e rendendone più semplice l'utilizzo. In questo modo il Legislatore avrebbe anche la possibilità di ampliare il paniere di misure defiscalizzate, senza che questo generi nuove spese per l'Erario.

VERSO UN WELFARE AZIENDALE APERTO AL TERRITORIO

Dunque, il *welfare aziendale* non può essere considerato solo come un sistema premiante, ma deve avere un obiettivo sociale, deve essere un *welfare* di prossimità, per aiutare le famiglie a fronteggiare e curare le fragilità emerse con la recente crisi od anche ad essa preesistenti e per promuovere il benessere individuale e collettivo.

Le iniziative a favore dei lavoratori contribuiscono a coinvolgerli maggiormente e a migliorare la produttività dell'azienda. Ma una impresa deve saper coniugare le operazioni commerciali con un interesse particolare verso le questioni sociali e ambientali, deve saper valorizzare l'intero territorio in un'ottica di responsabilità sociale.

Una gestione più etica e corretta della propria azienda assicura anche importanti benefici all'azienda stessa.

Gestire efficacemente le proprie risorse, ridurre l'impatto ambientale e migliorare le condizioni di lavoro dei propri dipendenti migliora l'immagine e la reputazione dell'impresa.

Era teoria prevalente, fino a non molti anni fa, quella esposta dall'economista statunitense Milton Friedman, secondo cui l'unica responsabilità di un imprenditore sarebbe stata quella di accrescere il valore per i proprietari e gli azionisti (*shareholder*), cioè di quelli che rischiano il proprio capitale nell'impresa.

Secondo tale pensiero chi è responsabile della gestione di una attività imprenditoriale ha dei doveri unicamente verso tali *stockholder* e nell'assumere le decisioni deve tenere in considerazione soltanto le loro esigenze; interventi sociali sono ammissibili solo se ne scaturisce qualche beneficio per l'impresa e non per mera filantropia, poiché questa condotta sottrarrebbe impropriamente profitti a coloro ai quali appartengono di diritto quali unici proprietari dell'attività. Se i manager

non adempiessero al compito di ottimizzare i profitti per gli azionisti, adotterebbero una condotta eticamente riprovevole.

Negli ultimi decenni però si è venuto sviluppando un processo di ripensamento sul ruolo dell'impresa nella società, conseguente anche agli intervenuti mutamenti sociali: si è formata una crescente consapevolezza dei consumatori-utenti circa i propri diritti sociali e la possibilità per loro di promuovere un consumo più responsabile incidendo con le proprie scelte sul mutamento e sull'equità sociale ed anche per porre rimedio all'acuirsi dell'emergenza ambientale.

Ormai i consumatori attuano una attenta vigilanza e si mostrano sempre più sensibili all'acquisto di prodotti che, oltre ad avere elevati standard di sicurezza ed affidabilità, siano anche il risultato di processi produttivi socialmente responsabili, non provengano dallo sfruttamento di minori e garantiscano un ciclo di vita ambientalmente sostenibile.

Superata l'epoca di Milton Friedman e delle imprese concentrate esclusivamente sulla generazione di profitti, oggi le organizzazioni impegnate solo sul proprio interesse sono destinate ad avere vita breve.

Ed in tale contesto, il *welfare aziendale* si può configurare come tassello delle strategie aziendali, non solo però come semplice forma di compensazione non monetaria dei dipendenti o come forma sussidiaria di protezione sociale dei lavoratori, ma attribuendogli anche la

valenza di strumento di responsabilità sociale delle imprese, come vettore di un nuovo modo di intendere e coniugare la finalità e la natura stessa dell'impresa, una leva per ricostruire una relazione con le persone, ponendole realmente al centro.⁵⁶

L'impresa deve saper utilizzare il *welfare* come strumento di dialogo, deve effettuare investimenti in formazione ed informazione, per far comprendere ai dipendenti i vantaggi che possono godere oggi rispetto ad alcuni servizi o beni di *welfare*, ma soprattutto rispetto a quelli realizzabili insieme nel futuro.

Si è aperta una visione nuova dell'economia, in particolare dell'economia capitalistica, della quale sono espressione anche le iniziative di alcuni capitalisti illuminati che hanno devoluto parte delle loro ricchezze a fondazioni benefiche; ha preso sempre più campo l'opinione che l'impresa non può essere considerata esclusivamente proprietà del suo fondatore, ma ha anche una certa dimensione pubblica. Si è passati dal modello del paternalismo degli imprenditori inglesi, che ha caratterizzato la prima rivoluzione industriale, a quello dove il *welfare* è gestito pensando agli utilizzatori finali, se non addirittura co-costruito insieme con i dipendenti, per farsi carico dei desideri o

⁵⁶ - *Il welfare entra nelle strategie aziendali*, articolo di D. Colombo, 14 maggio 2019, in www.tuttowelfare.info

preferenze dei collaboratori.

La tutela del bene comune, quale ad esempio dell'ambiente, comporta indubbiamente dei costi che ricadono soprattutto sulle imprese piuttosto che sui cittadini che pure ne beneficiano; ma per raggiungere il risultato è indispensabile lo sforzo congiunto di tutti i membri della società, comprese le imprese.

LA RESPONSABILITÀ SOCIALE DELLE IMPRESE

Dalla seconda metà degli anni '90 è cresciuto sempre di più il dibattito, già timidamente introdotto nei decenni precedenti, sul concetto di responsabilità sociale d'impresa, cioè della capacità delle imprese e delle organizzazioni in generale di fornire risposte alle istanze della società, capacità il cui fondamento è l'etica, che impone diritti e doveri verso la collettività da cui l'impresa trae risorse e verso cui assume un obbligo "morale" di diventare fattore di sviluppo economico e sociale, nel rispetto dell'ambiente e delle sue risorse, a difesa degli interessi delle generazioni presenti e future.

Centralità dell'uomo e del capitale umano, creazione di valore nella prospettiva della sostenibilità, legame con il territorio e con la comunità locale sono i valori etici alla base del nuovo modello di impresa.

Ma la responsabilità sociale non deve essere intesa come

un'alternativa alla responsabilità economica, anzi, ne costituisce il presupposto: una impresa indifferente all'impatto sociale delle proprie attività potrebbe essere penalizzata dai consumatori sempre più sensibili, anche se è pur vero che il mancato investimento nell'azione "sociale" con relativo risparmio sui costi potrebbe rendere quell'impresa più competitiva.

Proprio per questo, molte imprese anche italiane hanno adottato il cosiddetto bilancio sociale, che deve essere comparabile con quello di altre imprese, al fine di rendere pubblico il proprio impegno nelle iniziative sociali e nella protezione ambientale.

Il bilancio sociale è un documento pubblico, frutto di una scelta volontaria e non di un obbligo di legge, redatto periodicamente e rivolto agli interlocutori sociali che, direttamente o indirettamente, sono coinvolti nell'esercizio dell'attività d'impresa. Ne sono destinatari tutti i portatori d'interesse e la collettività in generale; le informazioni sui risultati sociali contribuiscono a fornire e diffondere una reputazione sull'impresa in grado di favorire il dialogo con tutti gli *stakeholder*.

Il bilancio sociale, che generalmente si affianca a quello economico, non deve essere inteso come un manifesto pubblicitario, ma come l'atto conclusivo di un percorso di responsabilità sociale concepito non solo per corrispondere alle istanze della società, ma anche come

strumento per valorizzare l'impresa stessa e deve chiaramente indicare gli obiettivi di miglioramento dei risultati sociali. Con il bilancio sociale, l'impresa rende conto, a consuntivo, sull'adempimento delle proprie responsabilità nei confronti dei vari *stakeholder* in termini di sostenibilità economica, sociale e ambientale.

È la cosiddetta "*triple bottom line*", quella costituita dalle tre finalità - economia, ambiente e società - considerate nell'ambito di un bilancio sociale, che fornisce indicazioni, oltre che sui risultati dell'esercizio, sulla consistenza complessiva del patrimonio sociale, quella che permette di valutare la ricchezza prodotta e distribuita da un'impresa nello svolgimento della propria attività, tenendo conto sia degli effetti sociali prodotti sia dell'impatto ambientale delle proprie attività. È questa ormai la vera direttrice di sviluppo necessaria per rispondere ad una platea di consumatori sempre più attenti e ad un quadro normativo sempre più vincolante: la *performance* dell'impresa non è più solo *performance* economica, ma tiene conto anche del contributo dato alla qualità dell'ambiente e al sistema sociale.

E questo comporta, pertanto, che le imprese diventino consapevoli dei legami esistenti tra la dimensione economica, sociale e ambientale e delle ripercussioni che una decisione assunta in uno di questi ambiti esercita, più o meno visibilmente, sugli altri due restanti.

Inoltre, l'impegno etico e sociale di un'impresa, oltre ad essere testimoniato dal proprio bilancio sociale, può anche essere certificato da uno standard internazionale di certificazione denominato SA 8000. Creato in origine da un istituto statunitense,⁵⁷ il SA 8000 attesta, in particolare, il rispetto dei diritti umani, il rispetto dei diritti dei lavoratori, la tutela contro lo sfruttamento dei minori, le garanzie di sicurezza e salubrità sul posto di lavoro.

L'impresa socialmente responsabile è dunque quella che volontariamente considera - nella definizione delle proprie scelte strategiche e di gestione - valori etici, sociali ed ambientali andando oltre il semplice rispetto degli obblighi di legge e perseguendo il proprio sviluppo secondo un'ottica di sostenibilità. Questo principio è una sfida, un approccio culturale, un processo strategico innovativo che pone al centro delle politiche aziendali le aspettative degli *stakeholder* (cioè di tutti coloro che hanno un interesse nell'attività dell'impresa e grazie ai quali si garantisce un miglior funzionamento) ed i principi di miglioramento ed innovazione continui.

Una impresa, che veramente vuole dare una risposta nuova ai mutati bisogni dei propri lavoratori, deve pensare anche ai rapporti con tutto

⁵⁷ - Il CEPAA (Council of Economical Priorities Accreditation Agency), fondato nel 1969 per fornire agli investitori ed ai consumatori, strumenti informativi per analizzare le performance sociali delle aziende.

il mondo che la circonda ed alle conseguenze che mira ad ottenere utilizzando il *welfare* come leva.

Il *welfare* non può essere utilizzato solo per risparmiare e per avere una maggiore produttività; non è questa la natura del *welfare* e solo inizialmente si potranno avere forse risultati positivi.

Non può prescindersi dal significato etico del *welfare*, quale strumento collegato all'importanza sociale dell'impresa, coerente con la sua responsabilità sociale. Solo generando la partecipazione e soddisfazione anche dei lavoratori, delle loro famiglie e della società in generale, il *welfare* consentirà all'impresa di raggiungere veri risultati economici e finanziari positivi.

Un comportamento che si limiti al rispetto delle regole del mercato e delle norme di legge non può essere considerato socialmente responsabile. L'assunzione di responsabilità sociale dovrebbe proporsi come il risultato non solo di una ricerca di incremento del profitto, ma del riconoscimento dell'esistenza di obblighi dell'impresa verso tutto il contesto interno ed esterno entro il quale opera.

La responsabilità sociale delle imprese può essere attuata in molte forme. Anche la più piccola azienda può avere un impatto sui cambiamenti sociali facendo una semplice donazione a un banco alimentare locale.

Assolvere alla propria responsabilità sociale per una impresa significa adottare una politica aziendale in grado di armonizzare gli obiettivi economici con quelli sociali e ambientali del territorio di riferimento, in un'ottica di sostenibilità; significa operare senza mai perdere di vista la necessità di preservare il patrimonio ambientale, sociale e umano per le generazioni attuali e per quelle future.

Le responsabilità sociali di un'impresa, in concreto, concernono non solo la qualità, l'affidabilità e la sicurezza del prodotto, ma anche la salvaguardia dell'ambiente e della salute, il risparmio energetico, una comunicazione chiara e sincera. La responsabilità sociale d'impresa è bidimensionale: la dimensione interna comprende la gestione delle risorse umane, la salute e la sicurezza sul lavoro, l'organizzazione ambientale, la gestione delle risorse naturali e simili, mentre l'altra, la esterna, comprende tutte le azioni di un'azienda con effetti sulla società e sull'ambiente, riguarda le comunità locali, i fornitori, i partner economici, i consumatori, il rispetto dei diritti umani lungo tutta la filiera produttiva e i problemi ambientali a livello mondiale.

La responsabilità sociale d'Impresa (o come oggi è più in uso *Corporate Social Responsibility*) è entrata formalmente nell'agenda dell'Unione Europea già a partire dal Consiglio Europeo di Lisbona del marzo 2000, dove è stata considerata come uno degli strumenti

strategici per realizzare una società più competitiva e socialmente coesa e per modernizzare e rafforzare il modello sociale europeo.

Per la prima volta, il Consiglio Europeo si rivolgeva al senso di responsabilità sociale delle imprese (RSI) con particolare riguardo allo sviluppo di buone pratiche, il life-long learning, l'organizzazione del lavoro, le pari opportunità, l'inclusione sociale e lo sviluppo sostenibile.⁵⁸

È però con il Libro Verde "*Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*" del luglio 2001 che la Commissione europea ha avviato il vero e proprio dibattito sulla responsabilità sociale delle imprese. Il documento definisce la responsabilità sociale come "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate".⁵⁹

Il campo di applicazione della responsabilità sociale viene considerato sia dal punto di vista della dimensione interna - gestione delle risorse umane, tutela di salute e sicurezza, adattamento alle trasformazioni nelle ristrutturazioni aziendali e gestione degli effetti sull'ambiente - sia di quella esterna - rapporti con le comunità locali, costruzione di

⁵⁸ - *Conclusioni del Consiglio europeo straordinario di Lisbona del 23-24 marzo 2000*, "Bollettino UE", n. 3, 2000.

⁵⁹ - *Libro Verde, promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, COM(2001) 366, definitivo 18/7/2001.

partnership commerciali, rapporti con fornitori e consumatori, rispetto dei diritti umani nella catena di fornitura e preoccupazioni ambientali a livello planetario.

L'obiettivo previsto dalla Commissione europea in quella sede era duplice, lanciare il dibattito sul concetto di responsabilità sociale delle imprese e definire le modalità di costituzione di un partenariato inteso a favorire lo sviluppo di una struttura europea di promozione di tale concetto: secondo questa logica la RSI può servire peraltro a rafforzare la strategia europea per uno sviluppo sostenibile.

A seguito della pubblicazione del Libro Verde anche tutti gli altri organismi europei hanno inviato il proprio contributo sul tema della responsabilità sociale.

Successivamente la Commissione ha indicato una serie di azioni volte a sostenere le buone pratiche e il miglioramento della conoscenza del concetto di responsabilità sociale, tra queste anche quella di incoraggiare le PMI ad adottare strategie di RSI.

Al riguardo, la Commissione ha ritenuto che i principali problemi delle PMI in questo campo siano, soprattutto, l'insufficiente sensibilizzazione e la limitazione delle risorse ed ha concluso che per questo è necessario studiare le specificità della strategia di responsabilità sociale delle PMI e quindi favorire lo scambio e la diffusione delle

migliore pratiche ed anche promuoverne le associazioni e le organizzazioni che le assistono in materia.

Nel 2002, poi, la Commissione Europea ha istituito il *Corporate Social Responsibility Multi-Stakeholder Forum*, che nel 2006 ha prodotto una Comunicazione intitolata “L’attuazione del partenariato per la crescita e l’occupazione: fare dell’Europa un polo di eccellenza in materia di responsabilità sociale delle imprese”, nella quale è stata lanciata l’Alleanza Europea per la responsabilità sociale delle imprese, finalizzata a sostenere una economia di mercato e d’impresa competitiva, ma anche sostenibile.⁶⁰

Mentre si discute di economia sostenibile, riferendosi alla tutela ambientale, si parla però anche di “etica sostenibile” per le imprese, che comunque nell’attuazione dei propri progetti sociali ed etici hanno indubbiamente l’esigenza di non compromettere la propria sopravvivenza finanziaria.

Dinanzi all’alternativa tra esporre a rischio la continuità dell’azienda o intervenire a tutela dell’ambiente circostante, quando non imposto dalla legge, non si può chiedere ad un’impresa di esporsi al punto da rischiare il fallimento.

Tuttavia, nel medio e lungo termine anche gli investimenti, allorché

⁶⁰ - Da: www.uninocamere.gov.it e www.glossariomarketing.it

possibili, non direttamente finalizzati all'incremento del profitto producono un utile in termini, quanto meno, di immagine, con effetti positivi sull'equilibrio dell'impresa.

Gestire efficacemente le proprie risorse, ridurre l'impatto ambientale e migliorare le condizioni di lavoro dei propri dipendenti migliora l'immagine e la reputazione dell'impresa.

Attraverso campagne di comunicazione, infatti, l'azienda può informare i clienti del proprio interesse verso temi di sostenibilità e sviluppo, ottenendo in questo modo risultati notevoli in termini di fidelizzazione e vendite, mentre le iniziative a favore dei lavoratori contribuiscono a coinvolgerli maggiormente ed a migliorare la produttività dell'azienda, poiché l'immagine aziendale è fortemente influenzata anche dalla percezione dei propri dipendenti e dalle loro condizioni di lavoro.

In tal senso, le imprese hanno assunto un ruolo sempre più proattivo nel tempo, concretizzando il loro impegno sociale in varie attività aperte al territorio, viste come un'opportunità a beneficio della collettività che l'azienda può cogliere per migliorare il proprio rapporto con tutta la comunità di appartenenza, al tempo stesso contribuendo al perseguimento delle proprie finalità economiche.

Un'impresa attenta alla sostenibilità ambientale avrà al suo fianco anche dipendenti più motivati e fedeli nel tempo. E l'impresa che sa

condividere i propri percorsi e creare e mantenere relazioni positive con tutti i suoi interlocutori contribuisce a creare persone più responsabili che, a loro volta, in un processo circolare, contribuiranno all'accrescimento della società.⁶¹

La responsabilità sociale delle imprese aiuta a creare fiducia, sensibilizzare e incoraggiare il cambiamento sociale. Le nuove generazioni vogliono vedere imprese più responsabili, credono che le aziende debbano essere coinvolte nel miglioramento della società e scelgono, come consumatori, proprio quelle aziende che esprimono apertamente il loro impegno e la loro responsabilità.

Alcune delle più grandi aziende del mondo oggi sono conosciute anche per le loro scelte di *social responsibility*, e molte spendono somme enormi per garantire che parte della responsabilità sociale della loro *brand identity* sia trasferita anche nella cultura aziendale.

Persino Google ha fatto di tutto per affermarsi come marchio socialmente consapevole. Quale esempio può essere ricordata l'iniziativa "Google Green", che ha visto l'azienda ridurre i costi energetici fino al 50% solo nei loro *data center* sin dall'inizio, e che, aggiunta alle altre iniziative virtuose, quali l'utilizzo di energia rinnovabile ove possibile, la raccolta differenziata e il riciclo dei rifiuti tra i propri dipendenti, la

⁶¹ - *Questioni di etica d'impresa. Oltre l'homo oeconomicus*, di M. La Torre, Milano, Giuffrè, 2009.

riduzione del proprio impatto ambientale, ha consentito alla grande Società di ottenere uno dei punteggi più alti dal *Reputation Institute*, società nota a livello mondiale nella misurazione e gestione della reputazione aziendale.

Altro esempio di grande industria impegnata nell'ambito della *corporate social responsibility* innovativa è la BMW.

Come punto di partenza, la società si è posta la sfida di aiutare un milione di persone entro il 2020. Un'impresa non facile nemmeno per una grande azienda come BMW, che però, senza entrare in contrasto con il proprio modello di *business*, ha affrontato la questione di petto dedicandosi a progetti su larga scala, come il progetto di sviluppo dell'educazione ambientale nelle scuole, con cui BMW raggiunge migliaia di studenti in tutto il mondo per aiutarli a comprendere le sfide sociali e ambientali che il mondo deve affrontare oggi.

Sono grandi società, queste, che hanno aggiunto nei loro scopi societari finalità "*benefit*", ulteriori rispetto a quella semplicemente lucrativa, dirette al perseguimento di obiettivi di responsabilità sociale, senza essere giuridicamente nel novero delle *benefit corporations*, in assenza di una specifica modifica statutaria e dell'assoggettamento alla normativa del settore.

È evidente che la maggior parte delle piccole aziende non sarà in

grado di realizzare le grandi imprese compiute dalle aziende richiamate sopra come esempi, ma l'importante è comprendere che la responsabilità sociale è intrinseca ad ogni livello e dimensione aziendale. È soprattutto un valore da inserire nella propria cultura aziendale. Anch'esse, pur nel loro piccolo, possono adoperarsi per realizzare una società più giusta, sostenibile e inclusiva. Se il *welfare* inserito in una strategia per il benessere organizzativo è efficace, di certo se fatto in un'ottica di sostenibilità è anche molto più utile per tutti, non solo per l'azienda e le sue persone.

Come già in precedenza ricordato, l'articolo 51 del TUIR delimita le quote di beni e i servizi che possono godere degli sgravi fiscali, cioè di quegli strumenti che potranno essere adoperati per acquistare una vasta gamma di beni o servizi (i cosiddetti *fringe benefit*), come: buoni-acquisto da spendere presso catene commerciali o negozi (anche della grande distribuzione online), buoni benzina, polizze assicurative ed anche beni e servizi connessi allo sviluppo della "mobilità sostenibile" (come precisato da ultimo dall'interpello 293/2020 dell'Agenzia delle Entrate) e simili.

Questi buoni, i "*voucher welfare*", possono essere uno strumento interessante anche per le imprese più piccole, proprio per provare i vantaggi del *welfare aziendale*.

Sono infatti molte le piccole aziende che, con scarsa conoscenza del tema per difficoltà organizzative conseguenti alle loro dimensioni, non hanno ritenuto di sperimentare le opportunità connesse all'applicazione del *welfare aziendale*.

In realtà, poiché possono essere spesi per l'acquisto di vari beni e servizi fino al raggiungimento dell'importo massimo consentito dalla normativa, questi buoni-*welfare* sono di assai facile utilizzo sia per il lavoratore sia per il datore di lavoro; pertanto, essi rappresentano una valida occasione per imprese e lavoratori (ma anche per le rappresentanze sindacali) per "entrare in contatto" con il *welfare aziendale* e iniziare a comprendere le sue potenzialità sotto il profilo sociale e contrattuale.

Inoltre (e va anche tenuto ben presente), l'incremento del limite per questi *voucher* e buoni acquisto, quindi per i *fringe benefit*, può diventare un'opportunità sotto il profilo economico per tutto il sistema Paese.

Infatti, le cifre che i datori di lavoro destinano al *welfare aziendale* prevalentemente vanno ad integrare la normale retribuzione ma, contrariamente a quest'ultima, non possono "andare a risparmio" e devono essere spese dai lavoratori entro l'anno fiscale di riferimento. Questo significa che, in un periodo come quello attuale, in cui molte attività economiche hanno ridotto drasticamente il proprio volume di affari a

causa di una generale contrazione dei consumi dovuta alla pandemia e al *lockdown*, attuare un maggiore ricorso ai *voucher* può essere una scelta strategica anche per sostenere la ripresa economica.

D'altra parte, è doveroso anche ricordare che la normativa pone allo stesso livello prestazioni tra loro molto differenti: alcune sostanzialmente sono dei *benefit* accessori o comunque legati al tempo libero, mentre altre - talora definite più "nobili" - sono rivolte a fornire una risposta a bisogni di natura sociale dei lavoratori e dei loro familiari. I *fringe benefit* - anche a causa del tetto di spesa previsto dal TUIR - appartengono alla prima categoria, e sono comunemente spesi dai lavoratori e dalle lavoratrici per acquistare beni presso grandi catene di negozi.

Ma in un'ottica di "*secondo welfare*", fenomeni come quello del *welfare aziendale* dovrebbero essere finalizzati a integrare - in una prospettiva sussidiaria - il *welfare pubblico*, fornendo risposte concretamente realizzabili ai nuovi bisogni sociali, come ad esempio quelli legati alla conciliazione vita-lavoro.

Tant'è che è quasi inevitabile chiedersi se sia proprio giusto che prestazioni come i *fringe benefit* godano delle stesse agevolazioni previste per interventi e servizi riguardanti salute, previdenza, assistenza sociale e scuola, settori cioè tanto più rilevanti, considerato anche

che il raddoppio del limite dei *voucher welfare* per lo Stato è una manovra certamente non “a costo zero”, attesa la notevole perdita generata dalle relative mancate entrate fiscali.

E in un periodo storico come l'attuale, di notevole attenzione al contenimento del deficit pubblico, l'introito derivante da una maggior spesa in beni e servizi, in termini di benefici per le finanze pubbliche, avrebbe potuto eguagliare l'imposizione fiscale sul valore economico di quelle prestazioni.

Questo potrebbe alla fine costituire una potenziale criticità per un adeguato sviluppo del sistema, per cui diventa fondamentale il ruolo dei vari attori del *welfare aziendale*, in particolare dei vari gestori delle molteplici piattaforme di gestione del servizio, i cosiddetti *provider*, cioè degli operatori specializzati nella gestione dei piani di *welfare* per le imprese, centrati su interfacce online – i portali – attraverso i quali presentare una vasta gamma di beni e di servizi acquistabili dai dipendenti delle imprese iscritte in virtù del *conto welfare* messo a loro disposizione. Sarà compito di questi gestori saper guidare e orientare le imprese promuovendo progettualità più complesse e attente alla dimensione sociale del *welfare aziendale*, e dei sindacati, cui spetta il compito di orientare l'azienda verso interventi ritenuti in grado di rispondere maggiormente ai bisogni sociali dei dipendenti e di

rafforzare contemporaneamente le opportunità del welfare contrattuale e del dialogo sociale.

CONCLUSIONI

Sono in molti a pensare che la crisi economica, determinata da quella sanitaria, che stiamo attraversando avrà un impatto devastante sugli investimenti delle aziende anche in tema di *welfare aziendale*; al contrario, altri sostengono che in momenti difficili come quello attuale, in cui il *welfare pubblico* è in difficoltà, le iniziative di *welfare integrativo* (come quello di natura occupazionale) tendono a rafforzarsi.⁶²

D'altronde, è stato proprio durante le recenti crisi finanziarie, quella più profonda del 2008 e quella del 2011 che, contemporaneamente ad una crescente sensibilizzazione verso le questioni sociali ed ambientali, si è assistito alla nascita e allo sviluppo esponenziale del *welfare aziendale* quale lo intendiamo e conosciamo oggi.

Spesso, infatti, è proprio nei momenti di crisi che le aziende sono chiamate a rivestire un ruolo sociale molto rilevante, e si attivano, di conseguenza, per erogare ai propri dipendenti servizi di conciliazione, di supporto ai bisogni primari dei lavoratori e delle loro famiglie, di

⁶² - *Nei momenti di crisi, si rafforza il ruolo sociale delle imprese?*, articolo di V. Santoni, 12 novembre 2020, in www.secondowelfare.it

tutela delle fragilità e degli anziani, che rappresentano indubbiamente iniziative determinanti per l'integrazione del *welfare pubblico*.

Sicuramente, la pandemia e l'attuale situazione venutasi a creare hanno modificato profondamente le esigenze delle persone: il perdurare dello stato di emergenza e della conseguente crisi economica potrebbero radicalizzare il cambiamento, costringendo le aziende a rivedere sia le politiche compensative sia di *welfare aziendale*, con l'obiettivo di conciliare le sopravvenute esigenze organizzative aziendali con quelle personali dei lavoratori, ma resta giustificata la speranza che la pandemia non comprometterà lo sviluppo del *welfare aziendale*; anzi è forte la convinzione ⁶³ che, nonostante la crescente difficoltà economica delle imprese, nel corso dei prossimi mesi e anni il *welfare aziendale* tornerà a diffondersi con forza nelle organizzazioni del nostro Paese: questo perché, come accade spesso nei momenti di crisi economica, le forme di *welfare integrativo* tendono a rafforzarsi come forme di sostegno del sistema pubblico conoscendo nuove opportunità per "imporsi" in modo più stabile e duraturo anche dopo che le crisi sono passate.

Difficile prevedere se e quali forme di *welfare occupazionale* potranno

⁶³ - *La valutazione dell'impatto sociale come elemento costitutivo dei piani di welfare aziendale*, pubblicazione a cura di D.Dal Maso V.Santoni,, F.Maino ed altri, gennaio 2021, in www.secondowelfare.it

svilupparsi prossimamente, essendo molteplici le variabili da dover considerare: la durata della situazione emergenziale e della conseguente crisi economica, i cambiamenti organizzativi delle aziende (tra cui, soprattutto, lo sviluppo delle forme di lavoro da remoto), la velocità della ripresa, gli strascichi sociali e psicologici che lascerà la pandemia.

Comunque, nell'attuale contesto di emergenza generato dalla pandemia da Covid, il *welfare aziendale* può certamente rappresentare uno strumento rilevante su più fronti.

Innanzitutto, rimane un'opportunità sul piano sociale, poiché - in un'ottica di *secondo welfare* - serve ad integrare il sistema pubblico. Inoltre, genera anche esternalità sul piano economico perché consente di mettere in circolo risorse "fresche" per alcuni settori strategici per il nostro sistema (come quello dei servizi).

Le misure e le prestazioni di *welfare*, poi, sono divenute strategiche per il dialogo tra le parti sociali e, di conseguenza, per la promozione di formule innovative sul piano della contrattazione (a tutti i livelli). Infine, soprattutto quando collegato con progettualità di natura territoriale, il *welfare aziendale* può divenire sempre più rilevante per quel che riguarda lo sviluppo sostenibile.

Il *welfare aziendale*, infatti, è un'innovazione che si combina in maniera profonda con alcuni dei diciassette obiettivi dell'*Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile* delle Nazioni Unite,⁶⁴ come le questioni del lavoro dignitoso, dell'innovazione aziendale e della conciliazione e parità di genere. E cioè sono i fini seguenti che, in particolare, si auspica di poter realizzare entro il 2030:

- 1) goal 8 - Raggiungere la piena e produttiva occupazione e un lavoro dignitoso per tutte le donne e gli uomini, anche per i giovani e le persone con disabilità, e la parità di retribuzione per lavoro di pari valore ed inoltre proteggere i diritti del lavoro e promuovere un ambiente di lavoro sicuro e protetto per tutti i lavoratori, compresi i lavoratori migranti, in particolare le donne migranti, e quelli in lavoro precario;
- 2) goal 9 - Sviluppare infrastrutture di qualità, affidabili, sostenibili e resilienti, comprese le infrastrutture regionali e transfrontaliere, per sostenere lo sviluppo economico e il benessere umano, con particolare attenzione alla possibilità di accesso equo per tutti, e aggiornare le infrastrutture e ammodernare le industrie per renderle sostenibili, con maggiore efficienza delle risorse da utilizzare e una maggiore adozione di tecnologie pulite e rispettose dell'ambiente e dei processi industriali, in modo che tutti i paesi intraprendano azioni in accordo con le loro rispettive capacità;

⁶⁴ - Da: Alleanza italiana per lo Sviluppo Sostenibile. Roma (www.asvis.it)

3) goal 5 - Garantire alle donne la piena ed effettiva partecipazione e pari opportunità di leadership a tutti i livelli del processo decisionale nella vita politica, economica e pubblica e migliorare l'uso della tecnologia che può aiutare il lavoro delle donne, in particolare la tecnologia dell'informazione e della comunicazione, per promuovere l'empowerment, ossia la forza, l'autostima, la consapevolezza delle donne.

E fondamentale sarà il ruolo del *welfare aziendale* lungo il percorso, inevitabilmente complesso ed a tappe, che trasformerà i buoni e giusti propositi in concrete azioni positive.

Nell'immediato, occorre resistere alle pressioni che la pandemia sta avendo sul nostro sistema economico e sociale.

A tal fine, incentivare la diffusione e l'utilizzo del *welfare aziendale* potrebbe essere una soluzione per una ricaduta sociale concreta, soprattutto per interventi legati alla conciliazione vita-lavoro, dall'assistenza agli anziani e dei disabili, fino alle misure per il sostegno alle spese familiari.

Appare necessario, inoltre, promuovere la creazione di reti di aziende che collaborino e creino sinergie e progetti di *welfare aziendale* estesi al territorio.

In questo modo, si sosterebbero formule di aggregazione

potenzialmente utili per dar vita a progetti in grado di ridurre le criticità e favorire economie di scala basate sulle esigenze dell'ecosistema locale, aggregando la domanda e allargando la platea dei potenziali beneficiari, riposizionando i soggetti in gioco per mantenere la dimensione solidale che il *welfare aziendale* è chiamato particolarmente oggi a svolgere.

BIBLIOGRAFIA

ABRIANI, *Villaggi operai in Italia. La Val Padana e Crespi d'Adda*, Torino, Einaudi, 1981.

ASCOLI, *Il welfare in Italia*, Bologna, il Mulino, 2011.

BERTA, *Le idee al potere. Adriano Olivetti tra la fabbrica e la comunità*, Milano, Ed. di Comunità, 1980.

BIAGI, *Un nuovo modello di welfare aziendale: l'esperienza Luxottica*, in *Diritto delle relazioni industriali*, n.1/2010.

BOSCHINI, *Quando la mensa diventa take away: meno sprechi ,più conciliazione*, a cura di GATTI in *Welfare aziendale. La risposta organizzativa ai bisogni delle persone*, Milano, Ed. Este, 2014.

CAMPODELL'ORTO, *Crescere con l'e-business*, Milano, FrancoAngeli, 2008.

CASTRONOVO, *Un modello imprenditoriale mai più eguagliato – in Un'azienda e un'utopia. Adriano Olivetti*, Bologna, Il Mulino, 2001.

CATALINI, *Dispensa di diritto del lavoro*, Ancona, Univpm, 2018.

CINELLI-FERRARO, *Lavoro, competitività, welfare*, Torino, Utet, 2008.

CIUCCIOVINO-ROMEI E ALTRI, *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Bologna, il Mulino, 2019.

CIUFFETTI, *Il fattore Umano dell'impresa. L'Azienda Elettrica Municipale di Milano*, Venezia, Marsilio Editori, 2017.

DI STASI, *Tecniche ed ideologie nelle riforme del diritto del lavoro*, Torino, Giappichelli, 2018.

FERRARESE, *Responsabilità sociale di impresa e diritto del lavoro*, Padova, Cedam, 2012.

FERRERA, *Le politiche sociali*, Bologna, il Mulino, 2012.

GABELLI, *Fringe benefits e rimborso spese*, Milano, IPSOA, 2013.

GUIOTTO, *La fabbrica totale. Paternalismo industriale e città sociali in Italia*, Milano, Feltrinelli, 1979.

LA TORRE, *Questioni di etica d'impresa - Oltre l'homo oeconomicus*, Milano, Giuffrè, 2009.

LEVI SANDRI, *Istituzioni di legislazione sociale*, Milano, Giuffrè, 1971.

MAINO-RAZETTI, *Organizzazioni solidali ai tempi del Covid-19*, Milano, Percorsi di secondo welfare, 2020.

MANDOSI, *Il welfare aziendale. Una nuova forma di equilibrio tra produzione e lavoro*, Napoli, Rogiosi Editore, 2020.

NOVARA-ROZZI, *Uomini e lavoro alla Olivetti*, Milano, Mondadori, 2005.

OCHETTO, *Adriano Olivetti. La biografia*, Roma, Ed. di Comunità, 2015.

PERRINI, *Corporate social responsabilità: un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa*, Milano, Egea, 2018.

PESENTI, *Il welfare in azienda. Imprese smart e benessere dei lavoratori*, Milano, Vita e Pensiero, 2019.

PESENTI, *I nuovi rischi sociali e il welfare contrattuale in Italia*, Milano, i Quaderni di S. & O. n.20, 2014.

PILOTTI, *Organizzazioni emotive (Intelligenti e Creative)*, Milano, McGraw-Hill, 2019.

RANCI-PAVOLINI, *Le politiche di welfare*, Bologna, il Mulino, 2015.

RIZZA, *Attori e territori del welfare*, Milano, FrancoAngeli, 2014.

ROMANO, *I Crespi. Origini, fortuna e tramonto di una dinastia lombarda*, Milano, FrancoAngeli, 1985.

TUCCILLO, *La responsabilità sociale d'impresa nel processo di creazione e distribuzione del valore*, Torino, Giappichelli, 2010.

SITOGRAFIA

www.tuttowelfare.info

www.secondowelfare.it

www.edenred.it

www.diritto24.ilsole24ore.com

www.fattitaliani.it

www.noiwelfare.com

www.welfaregroup.it

www.lavoce.info/società_cultura/

www.unioncamere.gov.it

www.glossariomarketing.it

www.welfareindexpmi.it