

## Osservatorio UBI Welfare

Osservatorio permanente sul welfare aziendale e di comunità promosso da UBI Banca al fine di fornire un contributo scientifico, culturale, sociale alla analisi e alla conoscenza di fenomeni che possano contribuire a migliorare il benessere individuale e collettivo. L'osservatorio è un hub nazionale per l'analisi, la valutazione e la promozione di iniziative di welfare aziendale e occupazionale che si propone di: (a) inquadrare il welfare aziendale nell'ambito non solo delle politiche di responsabilità sociale e di sostegno delle comunità locali ma anche in funzione delle recenti trasformazioni di impresa e del lavoro; (b) monitorare tutte le tipologie di welfare sussidiario, bilaterale, contrattuale, aziendale, occupazionale al fine di segnalare tendenze, delineare linee di sviluppo e contribuire alla loro razionalizzazione anche in chiave di coordinamento col welfare pubblico; (c) coinvolgere gli attori della rappresentanza di livello territoriale, che è fondamentale per la diffusione e l'ordinato sviluppo di un welfare sussidiario e di comunità.

Euro 25,00



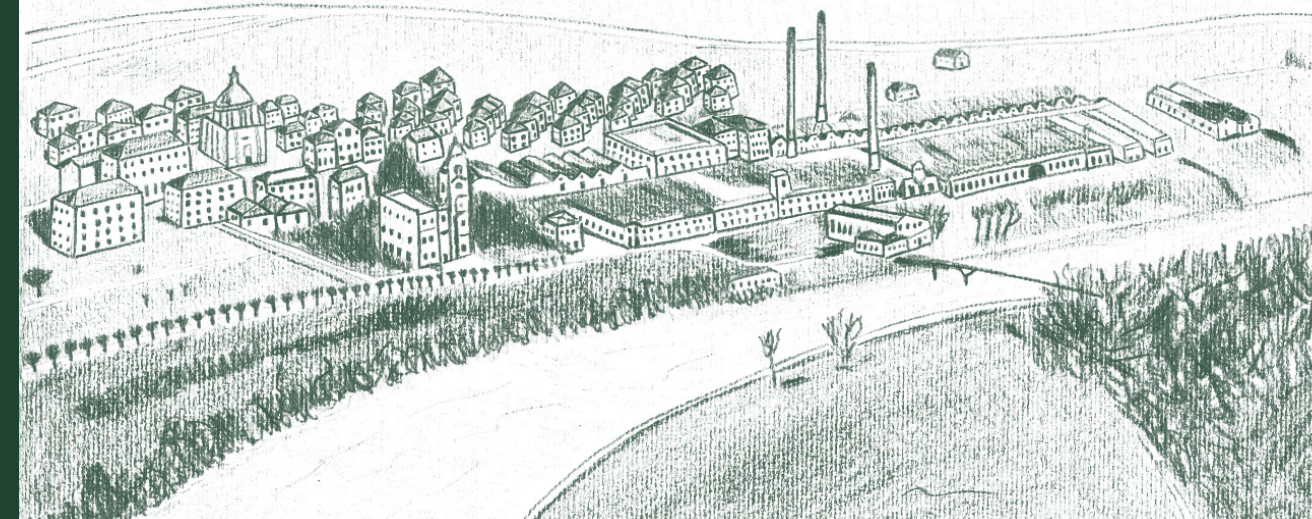
ADAPT  
UNIVERSITY PRESS

Il welfare occupazionale e aziendale in Italia

# WELFARE *for* PEOPLE

*Secondo rapporto su*

## IL WELFARE OCCUPAZIONALE E AZIENDALE IN ITALIA



## ADAPT

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

UBI Banca

ADAPT  
www.adapt.it

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

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





# WELFARE *for* PEOPLE

*Secondo rapporto su*

## IL WELFARE OCCUPAZIONALE E AZIENDALE IN ITALIA

*Welfare for People*

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

A cura di Michele Tiraboschi

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

@ 2019 ADAPT University Press

ISBN 978-88-31940-07-8

*[www.welfareforpeople.it](http://www.welfareforpeople.it)*

**ADAPT** (*www.adapt.it*)

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

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

Osservatorio permanente sul welfare aziendale e di comunità promosso da UBI Banca al fine di fornire un contributo scientifico, culturale, sociale alla analisi e alla conoscenza di fenomeni che possano contribuire a migliorare il benessere individuale e collettivo. L’osservatorio è un *hub* nazionale per l’analisi, la valutazione e la promozione di iniziative di welfare aziendale e occupazionale che si propone di: (a) inquadrare il welfare aziendale nell’ambito non solo delle politiche di responsabilità sociale e di sostegno delle comunità locali ma anche in funzione delle recenti trasformazioni di impresa e del lavoro; (b) monitorare tutte le tipologie di welfare sussidiario, bilaterale, contrattuale, aziendale, occupazionale al fine di segnalare tendenze, delineare linee di sviluppo e contribuire alla loro razionalizzazione anche in chiave di coordinamento col welfare pubblico; (c) coinvolgere gli attori della rappresentanza di livello territoriale, che è fondamentale per la diffusione e l’ordinato sviluppo di un welfare sussidiario e di comunità.

Aderiscono all’Osservatorio UBI Welfare:

*Associazione Chimica Farmaceutica Lombarda fra Titolari di Farmacia  
Associazione dei Titolari di Farmacia della provincia di Brescia – “Federfarma Brescia”*

*Confartigianato Varese*

*Confindustria Alessandria*

*Confindustria Avellino*

*Confindustria Bari e Barletta-Andria-Trani*

*Confindustria Bergamo*

*Confindustria Cuneo*

*Confindustria Lecce*

*Confindustria Marche Nord (Ancona-Pesaro-Urbino)*

*Confindustria Pavia*

*Confindustria Taranto*

*Unindustria Calabria*

## **Hanno contribuito alla redazione del Rapporto:**

Ilaria Armaroli	<i>Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro di ADAPT</i>
Giada Benincasa	<i>Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro di ADAPT</i>
Silvia Fernández Martínez	<i>Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro di ADAPT</i>
Maria Sole Ferrieri Caputi	<i>Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro di ADAPT</i>
Emmanuele Massagli	<i>Presidente della Associazione ADAPT. Docente di Pedagogia sociale presso l'Università Lumsa di Roma</i>
Marco Menegotto	<i>Scuola di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro ADAPT – Università degli Studi di Bergamo</i>
Francesco Seghezzi	<i>Direttore della Fondazione ADAPT</i>
Silvia Spattini	<i>Direttore dell'Associazione ADAPT</i>
Michele Tiraboschi	<i>Ordinario di diritto del lavoro presso l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia. Coordinatore scientifico di ADAPT</i>
Luca Vozella	<i>Scuola di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro ADAPT – Università degli Studi di Bergamo</i>







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

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

*Tratto originale del Rapporto, giunto alla sua seconda edizione, è indubbiamente il lavoro di analisi e mappatura del vasto universo della contrattazione collettiva (nazionale, territoriale e aziendale) secondo una prospettiva metodologica di relazioni industriali che consente di ricondurre a sistema una pluralità di frammenti di welfare che, se visti in modo isolato, offrono una lettura parziale e anche distorta del fenomeno. Si è fatto utilizzo, al riguardo, della banca dati «fareContrattazione» realizzata dal centro studi ADAPT, che contiene, oltre a tutti i principali contratti collettivi nazionali di riferimento espressione dei sistemi di relazioni industriali dotati di una maggiore rappresentatività comparata, oltre 2.500 tra contratti aziendali e territoriali. In questa seconda edizione del Rapporto ci si è soffermati, in particolare, sul welfare aziendale/occupazionale del settore metalmeccanico e sui sistemi sanitari integrativi. Rispetto al welfare territoriale e di comunità, accanto al caso della provincia di Bergamo già analizzato nel primo Rapporto, si è svolto un dettagliato approfondimento sulla provincia di Brescia, che ha consentito di cogliere le interconnessioni tra logiche di territorio e logiche di categoria merceologica, sempre nel settore della meccanica.*

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

*Anche il presente Rapporto resta, allo stato, una proposta interpretativa parziale utile per ulteriori valutazioni ed approfondimenti da sviluppare nei prossimi mesi, in vista della redazione del terzo Rapporto di monitoraggio, che continuerà ad essere costruito e implementato in modalità open access col prezioso supporto di operatori, esperti e attori del sistema di relazioni industriali che, giorno dopo giorno, interagiscono coi nostri ricercatori sul sito internet [www.welfareforpeople.it](http://www.welfareforpeople.it), una piattaforma di cooperazione che opera nei termini di una vera e propria comunità di apprendimento e di condivisione di esperienze e buone prassi. La seconda edizione del Rapporto non poco ha beneficiato dei risultati di questo esercizio collettivo di open innovation, consentendoci di verificare il lavoro svolto nel corso della prima edizione con testimoni privilegiati (aziende, istituzioni, sindacati) e nell'ambito della analisi di casi studio aziendali e territoriali estrapolati dalla banca dati «fareContrattazione».*



---

---

## INDICE-SOMMARIO

<i>Executive summary: contenuti e principali risultati del Rapporto.....</i>	XV
--	----

### INTRODUZIONE AL RAPPORTO

<i>UBI Welfare: un progetto per la ricerca della sostenibilità nello scenario di Industria 4.0 di Letizia Moratti .....</i>	3
<i>Le ragioni di un rapporto sul welfare occupazionale in Italia di Michele Tiraboschi.....</i>	7

### Parte I RAPPORTO

1. Welfare aziendale/occupazionale e (nuova) grande trasformazione del lavoro: una prospettiva di relazioni industriali.....	15
2. Mappatura, rappresentazione e criteri di misurazione delle esperienze di welfare aziendale e occupazionale in Italia ...	41
3. Il welfare sanitario occupazionale nella contrattazione collettiva .....	65
4. Il welfare nei principali sistemi di relazioni industriali del settore metalmeccanico: nuove evidenze .....	123

Parte II  
**APPROFONDIMENTI TECNICI**

(A) Il quadro normativo di riferimento.....	153
(B) La diffusione del welfare occupazionale in Italia al 31 dicembre 2018: una quantificazione del fenomeno.....	161
(C) Il welfare aziendale e occupazionale nella contrattazione collettiva (2012-2018): una mappatura di sistema .....	223
(D) Welfare occupazionale e territorio: il caso Bergamo .....	299
(E) Welfare e territorio: il caso Brescia .....	313
(F) Literature review sul welfare aziendale e occupazionale aggiornata al 31 dicembre 2018 .....	323
<i>Elenco dei grafici e delle tabelle .....</i>	<i>361</i>
<i>Elenco dei contratti collettivi nazionali di lavoro citati .....</i>	<i>365</i>
<i>Elenco dei contratti collettivi territoriali citati .....</i>	<i>371</i>
<i>Elenco dei contratti aziendali citati .....</i>	<i>375</i>
<i>Glossario del welfare occupazionale.....</i>	<i>387</i>
<i>Bibliografia .....</i>	<i>399</i>

---

---

## EXECUTIVE SUMMARY: CONTENUTI E PRINCIPALI RISULTATI DEL RAPPORTO

Il *Secondo Rapporto su IL WELFARE OCCUPAZIONALE E AZIENDALE IN ITALIA*, promosso dall'Osservatorio UBI *Welfare* di UBI Banca in collaborazione con la Scuola di alta formazione in *Relazioni industriali e di lavoro* di ADAPT ([www.adapt.it](http://www.adapt.it)), offre a decisori politici, istituzioni, parti sociali, operatori economici, consulenti ed esperti legali un originale percorso non solo di analisi ma anche di sviluppo, progettazione e monitoraggio delle esperienze reali di welfare aziendale che vengono giorno per giorno documentate, condivise e analizzate grazie alla *community* della piattaforma *Welfare for People* ([www.welfareforpeople.it](http://www.welfareforpeople.it)). Il *Rapporto* non vuole infatti limitarsi a una fotografia statica della realtà e tanto meno fermarsi alla dimensione e ai limiti di una periodica pubblicazione scientifica. Tanto meno cristallizzarsi in un libro chiuso. L'ambizione è quella di essere un laboratorio dinamico di innovazione sociale che vede nel *Rapporto* una piattaforma aperta di metodi, analisi, sperimentazioni, dialogo e ascolto degli operatori e degli attori dei sistemi nazionali e locali di welfare.

### ***Obiettivi***

Il *Rapporto* approfondisce e perfeziona le proposte interpretative e le analisi avviate col primo *Rapporto*, nell'ottica di inquadrare in profondità e sottoporre a costante verifica i percorsi di welfare aziendale censiti, non come fenomeno in sé ma nel contesto delle recenti e complesse trasformazioni del lavoro e della impresa. L'analisi svolta, in particolare, sui fondi sanitari integrativi e sulla contrattazione collettiva nel settore della meccanica conferma l'importanza di leggere il feno-

meno in termini di nuove relazioni industriali e nuovi modelli produttivi e di impresa più che di parziali, quanto deboli, risposte estemporanee all'arretramento del welfare pubblico, che è solo una conseguenza della grande trasformazione in atto nella economia e nella società. In questa direzione il *Rapporto* offre alcuni originali strumenti di monitoraggio e di analisi in grado di misurare in termini qualitativi, azienda per azienda, le iniziative di welfare intraprese a livello aziendale in coerenza con l'obiettivo di ripensare l'organizzazione del lavoro mettendo al centro la persona.

### **1. Messa a punto di uno strumento di misurazione del welfare aziendale**

Sulla scorta delle ipotesi e delle analisi formulate già nel primo *Rapporto*, in questo secondo *Rapporto* è stato messo a punto un vero e proprio indice di welfare aziendale denominato ADAPT-UBI *Welfare Index*.

#### **Costruzione e applicazione dell'ADAPT-UBI *Welfare Index***

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

L'ADAPT-UBI *Welfare Index* consente a imprese, operatori, attori del sistema di relazioni industriali di misurare concretamente e in modo attendibile la vicinanza o lontananza dal con-



retto di welfare aziendale di un determinato mix di misure che vengono ricondotte, più o meno propriamente, a un piano di welfare. L'*Index* può pertanto rappresentare uno strumento progettuale e operativo utile alla messa a punto, alla successiva implementazione e al controllo periodico di piani e percorsi di welfare aziendale tanto in una dimensione aziendale che di territorio o di settore produttivo.

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

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

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

Per ogni contratto dunque si rileva la presenza delle diverse misure che, in base alla loro tipologia, vengono codificate all'interno del database. Le frequenze con cui le misure ricorrono nella contrattazione è utilizzata per applicare la misurazione dell'indice a un determinato settore.

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

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

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

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

**Fonte:** elaborazione ADAPT

Rispetto alla tipologia è stata elaborata una classificazione che prende in considerazione le misure in base alla loro vicinanza

o lontananza dal concetto di welfare del quale è possibile trovare un fondamento e un riconoscimento nella Carta costituzionale nell'ambito dei rapporti economici e di lavoro (parte I, titolo III, Cost.) rivelando così, già in termini generali, una precisa valenza anche in termini occupazionali. In particolare l'art. 38 Cost. recita: «Ogni cittadino inabile al lavoro e sprovvisto dei mezzi necessari per vivere ha diritto al mantenimento e all'assistenza sociale. I lavoratori hanno diritto che siano preveduti ed assicurati mezzi adeguati alle loro esigenze di vita in caso di infortunio, malattia, invalidità e vecchiaia, disoccupazione involontaria». Utilizzando questo preciso riferimento normativo, è possibile ricondurre al concetto di welfare le prestazioni (in natura o in denaro) rientranti nell'ambito della tutela di malattia, maternità, infortunio, invalidità, disoccupazione e vecchiaia. La tabella sopra rappresenta in modo sintetico i criteri e la classificazione delle categorie delle diverse prestazioni mappate.

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

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

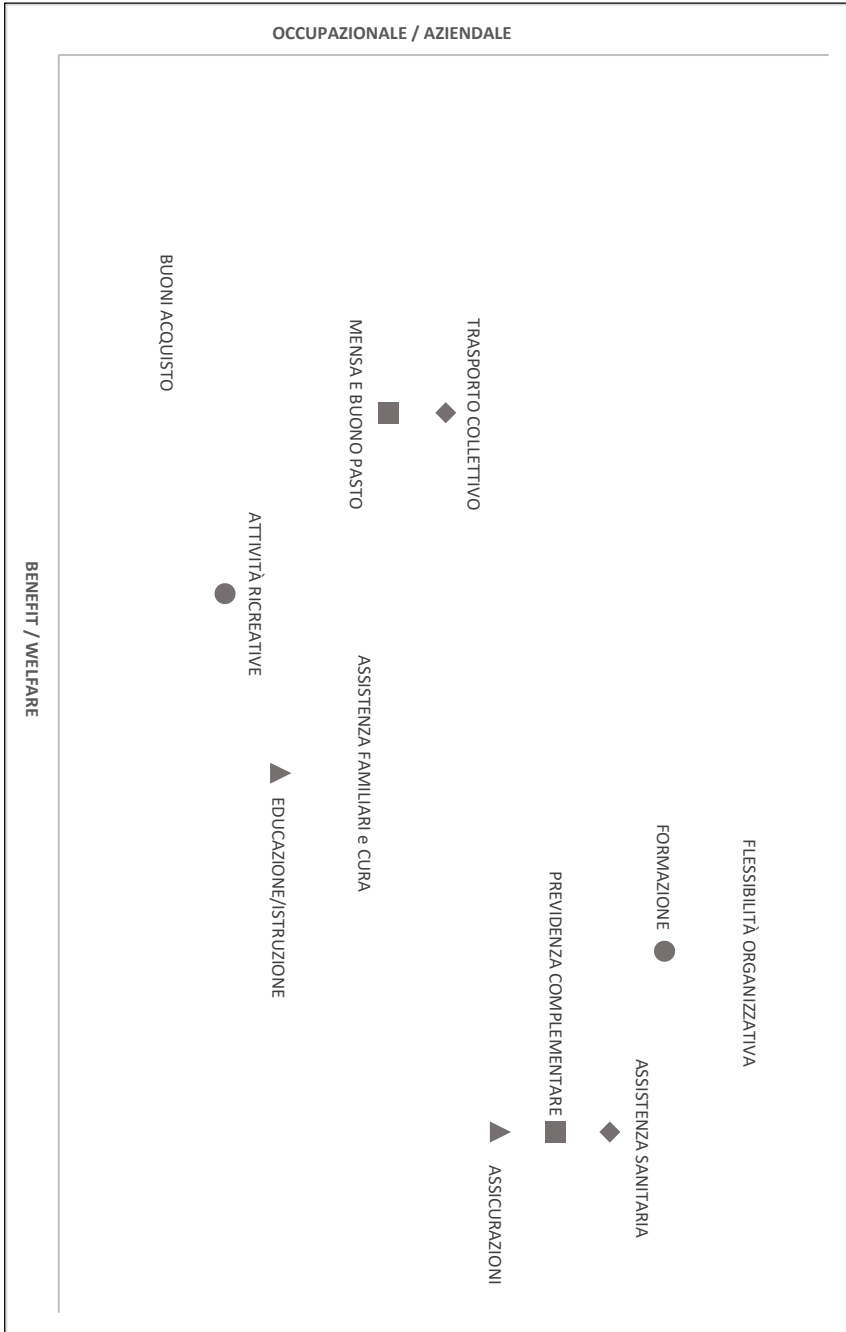
## Classificazione funzionale delle categorie di prestazioni

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

**Fonte:** elaborazione ADAPT

Dalla combinazione delle due classificazioni è possibile ottenere una rappresentazione grafica (si veda grafico che segue) che sintetizza visivamente la collocazione delle diverse prestazioni rispetto alla loro tipologia e funzione. L'asse orizzontale indica la misurazione del concetto di welfare. Le prestazioni più vicine al concetto di welfare si collocano, quindi, in prossimità dell'estremo destro del grafico, lontane dall'origine degli assi. L'asse verticale rappresenta invece la progressione da un ambito occupazionale (in basso), di prestazioni e servizi con funzione redistributiva-concessiva e sociale, a un ambito aziendale (in alto) ossia di prestazioni e servizi con funzione economica che incidono sullo scambio e sul processo organizzativo/produttivo aziendale.

## Mappatura delle prestazioni erogate al lavoratore a livello aziendale



Fonte: elaborazione ADAPT

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

*d) Definizione delle variabili*

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

*e) Applicazione a contrattazione aziendale o settoriale*

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

**Caso studio – applicazione ADAPT-UBI *Welfare Index* al settore della metalmeccanica industriale (2018)**

*1. Ricognizione delle misure*

Le misure di welfare (n. 134) nei contratti aziendali della metalmeccanica industria, che prevedono prestazioni di welfare nel 2018 (n. 42), si distribuiscono tra buoni/*flexible benefits* (n. 22), soluzioni per la conciliazione (n. 56), mensa e buono pasto (n. 16), formazione continua (n. 12), assistenza sanitaria (n. 11), previdenza (n. 6), servizi ricreativi (n. 5), trasporto e mobilità (n. 4), educazione e istruzione (n. 2).

*2. Applicazione ADAPT-UBI *Welfare Index**

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

***2. La necessità di un raccordo tra misure di welfare definite a livello di azienda e a livello di contratto collettivo nazionale di settore produttivo: il caso della metalmeccanica***

L'approfondimento, anche con l'ascolto di testimoni privilegiati, delle dinamiche e delle logiche del welfare aziendale nel settore metalmeccanico ha confermato le evidenze iniziali emerse nel primo *Rapporto*. Il welfare nella contrattazione aziendale della industria metalmeccanica non conosce ancora uno sviluppo ordinato e razionale. Ciò a causa del mancato raccordo tra misure definite a livello di contratto collettivo nazionale di categoria e iniziative avviate concretamente a livello aziendale con o senza l'accompagnamento di una specifica contrattazione collettivo di sito produttivo.

Eppure, là dove sviluppato in modo ordinato e consapevole, il welfare aziendale della meccanica pare assolvere non soltanto alle classiche funzioni redistributive/concessive ma anche a finalità produttive ottenute mediante il coinvolgimento dei la-

voratori e un complessivo miglioramento della organizzazione aziendale e dei processi produttivi e di gestione del personale.

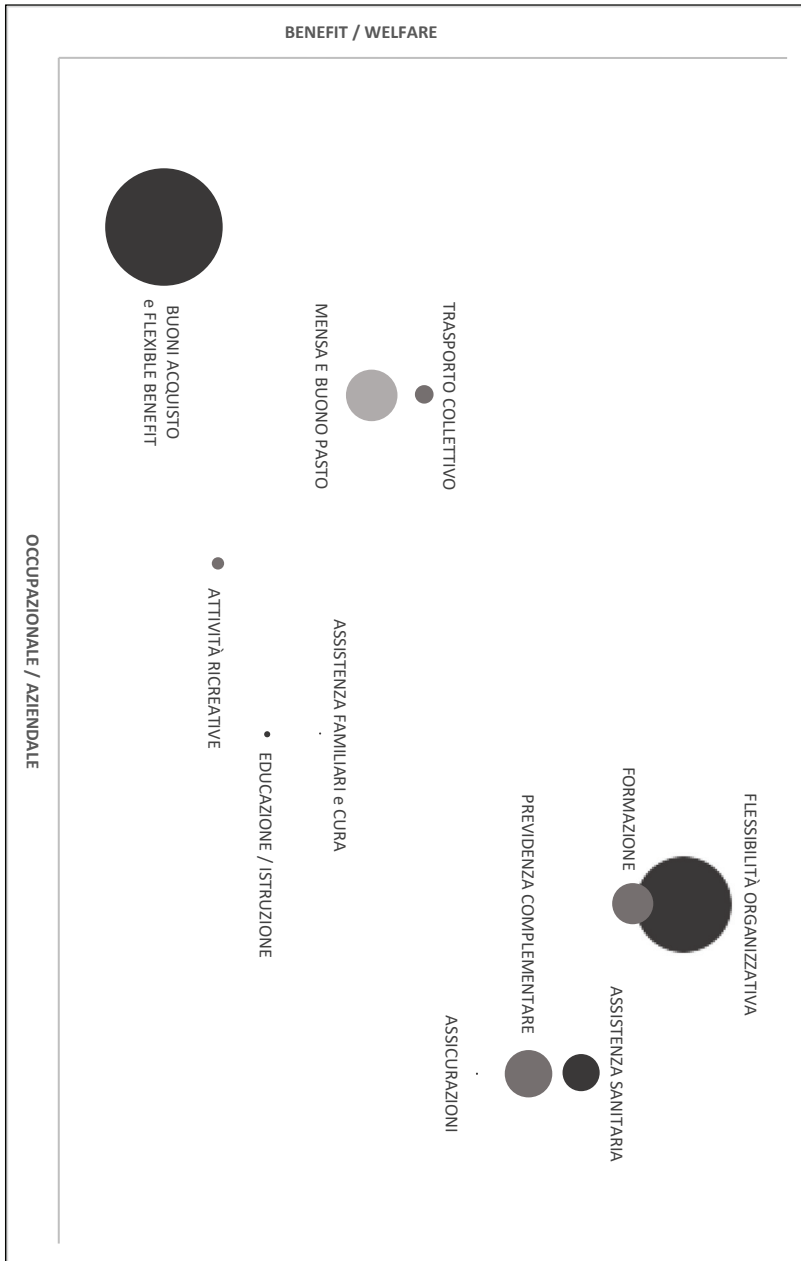
L'introduzione dei *flexible benefits* attraverso la contrattazione nazionale ha imposto una necessaria integrazione e armonizzazione all'interno di quelle aziende che già erogavano misure di welfare. Progressivamente, anche grazie al crescente utilizzo di piattaforme, le iniziali difficoltà sembrano essersi appianate e oggi è riscontrabile una migliore integrazione tra misure nazionali e aziendali, con quote crescenti versate nei "crediti welfare".

Tuttavia, nonostante la rilevanza di questa materia e di queste criticità non solo concettuali ma piuttosto pratiche, riscontrabili nel raccordo tra i differenti livelli di contrattazione, le relazioni industriali del settore metalmeccanico sembrano continuare ad astenersi dalla possibilità di dare una definizione del fenomeno tramite la contrattazione tanto negli accordi nazionali quanto in quelli aziendali.

Guardando al tipo di misure, il monitoraggio dei nuovi contratti della metalmeccanica sottoscritti nel 2018 conferma la grande attenzione attribuita nel settore per le misure di conciliazione (47%). Tuttavia, parallelamente emerge anche una ampia diffusione proprio dei c.d. *flexible benefit* presenti nel 58%; modesta la diffusione di prestazioni di mensa e buono pasto (26%) e di previsioni sulla formazione (21%). Per tutte le altre categorie di misure invece si riscontra una diffusione residuale. Siamo dunque di fronte a un welfare perlopiù polarizzato tra le dimensioni occupazionale e aziendale, concentrato, infatti, da un lato sull'erogazione di quote welfare spendibili in maniera personalizzata dai lavoratori, all'altro lato su misure relative alla conciliazione e alla flessibilità organizzativa (si veda parte I, capitolo 4).



## Mappatura delle prestazioni di welfare nella contrattazione aziendale metalmeccanica (Industria) del 2018



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

Il welfare nella contrattazione aziendale della grande industria metalmeccanica pare assolvere a funzioni redistributive/concessive e insieme produttive, finalizzate a un miglioramento dell'organizzazione aziendale; in questo scenario, pare invece più sacrificata la dimensione più strettamente "sociale" del welfare, secondo la definizione funzionale data nel presente Rapporto, che abbiamo ricondotto all'assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti e al sostegno all'educazione e istruzione come emerge dalla rappresentazione del grafico sopra.

Da ultimo, sempre riguardo al mancato dialogo tra le soluzioni "interne" all'azienda e quelle diffuse all'"esterno", non è quasi mai operato dalla azienda stessa o dalle controparti sindacali un approfondimento sulla offerta di welfare presente sul territorio.

### ***3. L'incremento della diffusione della assistenza sanitaria integrativa nella contrattazione collettiva con prevalenza di quella di settore su quella aziendale***

L'approfondimento tematico dedicato alla assistenza sanitaria integrativa nella contrattazione collettiva ha messo in evidenza come questa rappresenti un fenomeno sempre più diffuso. Tali misure costituiscono strumenti di welfare aziendale in senso stretto poiché, intervenendo sulla salute e il benessere dei lavoratori sia in ottica curativa sia preventiva, si traducono in un miglioramento delle condizioni del clima aziendale, del coinvolgimento dei lavoratori e del sostegno alla produttività e qualità del lavoro.

Alla luce dei rilevanti cambiamenti demografici che stanno modificando la composizione della popolazione italiana e, conseguentemente, della forza lavoro l'ambito del welfare sanitario occupazionale risulta una materia assolutamente centrale tanto per le persone quanto per i modelli organizzativi aziendali nell'ottica della promozione di un lavoro che risulti sostenibile nel lungo periodo anche in età avanzata.

## **Welfare sanitario occupazionale e trasformazioni in atto**

### *Cambiamenti esterni:*

- Aumento età media della popolazione
- Trasformazioni tecnologico/produttive
- Mercati dinamici e crescente transizionalità del mercato del lavoro
- Trasformazioni del lavoro

### *Cambiamenti interni:*

- Aumento dell'età media della forza lavoro
- Aumento della quota di lavoratori affetti da malattie croniche
- Impatto dei fattori socio-demografici sulla capacità produttiva del singolo lavoro e, e a livello aggregato, sull'intera azienda
- Difficoltà di reperimento di forza lavoro qualificata e crescente necessità di attuare politiche aziendali di *job retention*
- Crescente necessità di adattamento dei modelli organizzativi e delle mansioni per un lavoro sostenibile nel lungo periodo

Il *Rapporto* documenta la crescita dei fondi sanitari in termini qualitativi e non in termini quantitativi: non vengono costituiti nuovi fondi e si registrano, piuttosto, pratiche di adesione e fusione, essendo operativo anche uno stesso fondo sanitario in settori produttivi diversi. Questo perché il sistema funziona ed è conveniente nella misura in cui riesce a garantire una adeguata massa critica.

Inoltre, negli ultimi anni, si riscontra una tendenza a promuovere l'assistenza sanitaria integrativa *di settore* in detrimento della assistenza sanitaria integrativa *aziendale*, essendo sempre maggiore il numero dei CCNL che prevedono l'adesione obbligatoria al fondo di settore. Pertanto, alle forme di sanità aziendale viene attribuito un ruolo integrativo rispetto ai fondi sanitari di settore, e ne verrà fatto uso soltanto dalle aziende che possono permettersi di allocare importi aggiuntivi alla assistenza sanitaria.

L'analisi condotta evidenzia come, nella maggior parte dei casi, oltre a costituire una misura di welfare occupazionale, inteso come l'insieme dei servizi e delle prestazioni che vengono erogate dalle aziende ai propri dipendenti semplicemente in virtù del contratto di lavoro, le misure di assistenza sanitaria integrative di origine contrattuale costituiscono anche veri e propri strumenti di welfare aziendale in senso stretto, dove con questi si intendono misure che incidono, ben oltre la semplice incentivazione fiscale, sull'assetto organizzativo e produttivo di impresa.

Infatti, in molti casi, l'assistenza sanitaria integrativa, indipendentemente dalla previsione nei CCNL o a livello aziendale, può essere inserita e concepita all'interno di un progetto aziendale consapevole e organizzato di sviluppo di logiche di welfare in termini di ripensamento del modo di fare impresa e di intendere il rapporto tra lavoratori e datore di lavoro. Questo risulta evidente quando le forme di assistenza sanitaria integrativa di origine contrattuale offrono prestazioni sanitarie di natura preventiva che si traducono in un miglioramento delle condizioni di salute dei lavoratori.

In ultimo, la diffusione dell'assistenza sanitaria integrativa si è sviluppata senza un quadro normativo generale chiaro configurandosi come una materia particolarmente complessa nella quale sono diverse le fonti applicabili.

A questo si aggiunge una debolezza di sistema legata alla mancanza di connessioni tra i diversi fondi che risulta essere significativa considerando che il mercato del lavoro attuale è caratterizzato da importanti transizioni occupazionali.

**Analisi degli impatti rilevati del welfare sanitario occupazionale rispetto ai cambiamenti interni ed esterni all'impresa**

	<b>Opportunità</b>	<b>Criticità</b>
<b>Cambiamenti interni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miglioramento della salute dei lavoratori e miglioramento della loro produttività</li> <li>• Strumento finalizzato a rendere il lavoro sostenibile nel lungo periodo (anche per i malati cronici)</li> <li>• Politica aziendale di <i>job retention</i> a fronte della difficoltà di reperire forza lavoro qualificata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinamento tra prestazioni offerte a livello aziendale con quelle offerte a livello nazionale</li> <li>• Assenza di un quadro normativo chiaro</li> </ul>
<b>Cambiamenti esterni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliamento delle materie di scambio contrattuali</li> <li>• Funzione integrativa rispetto alla tipologie di prestazioni offerte dal welfare pubblico</li> <li>• Sostegno alle pressioni crescenti sul welfare pubblico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mancanza di connessione tra le prestazioni dei diversi fondi a fronte di crescenti transizioni occupazionali</li> <li>• Differenziazione delle prestazioni in base alla posizione occupazionale della persona</li> </ul>

Fonte: elaborazione ADAPT

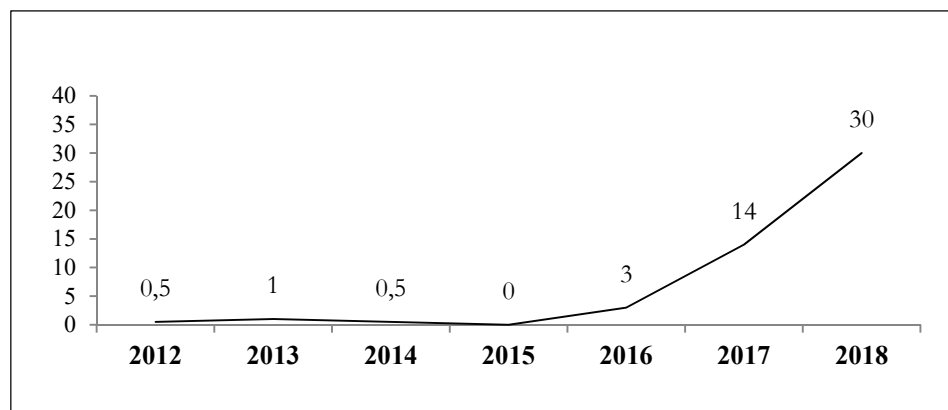
**4. Radicamento tanto del welfare aziendale nella contrattazione collettiva quanto della c.d. welfarizzazione del premio di produttività aziendale**

Nel 2018 è cresciuta, rispetto agli anni coperti dal primo rapporto (2012-2017), la diffusione nei contratti aziendali delle

misure di welfare, soprattutto formazione e conciliazione, nonché della c.d. welfarizzazione del premio di produttività aziendale. Per questa analisi sono stati presi in considerazione tre settori che si caratterizzano per il ricorso a una contrattazione di tipo territoriale (edilizia, agricoltura, turismo) e i 440 contratti aziendali (dei 2.400 presenti in banca dati) che disciplinano la materia.

Tra contratti aziendali analizzati che regolano il welfare, ben il 30% prevede la welfarizzazione del premio di produttività, dato più che raddoppiato rispetto a quello dei contratti del 2017 (14%) e ancor più significativo se considerato che nel 2016 erano solo il 3% a prevedere questa modalità di erogazione del premio.

#### **Welfarizzazione al 31 dicembre 2018 (%)**



**Fonte:** database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it) (insieme di contratti con previsioni di welfare)

Il welfare si conferma materia più frequentemente presente al crescere della dimensione aziendale e in base alla collocazione geografica:

- il 48% delle intese sono state sottoscritte in imprese con oltre 1.000 dipendenti, il 26% in imprese tra i 250 e i 1.000

- dipendenti e il 26% in aziende con meno di 250 dipendenti;
- si riscontra una netta prevalenza di intese sottoscritte nelle regioni del Nord Italia (70%), seguite dalle macro-aree Centro (25%) e Sud-Isole (5%) (il dato rispecchia fedelmente la distribuzione geografica della contrattazione aziendale monitorata nella banca dati «fareContrattazione»).

Tra le novità rintracciate nella contrattazione aziendale del 2018 si segnalano, se pur presenti in modo molto limitato, misure di mobilità professionale per rispondere all'invecchiamento della popolazione aziendale o a gravi patologie e le iniziative di formazione e divulgazione in orario di lavoro sul tema della previdenza complementare che intendono incentivarne l'adesione.

Continua a crescere l'attenzione delle imprese verso gli ambiti della formazione e della conciliazione vita-lavoro. Le previsioni contrattuali si concentrano in particolar modo sulle misure c.d. permissistiche, sempre più ampie e flessibili, ma si sottolinea una attenzione anche verso altre iniziative quali percorsi di reinserimento delle lavoratrici madri e dei lavoratori padri allo scopo di mettere in luce e valorizzare le competenze eventualmente sviluppate nell'esperienza della genitorialità.

### ***5. Un welfare di comunità e non solo aziendale nei territori più industrializzati: il caso Brescia dopo il caso Bergamo***

L'approfondimento territoriale di questo secondo *Rapporto* ha avuto come oggetto il territorio di Brescia che segue il caso di Bergamo monitorato lo scorso anno.

A partire da un inquadramento del contesto socio-economico e del mercato del lavoro locale, è stato tratteggiato un profilo del welfare aziendale diffuso sul territorio, con un particolare focus sulla contrattazione aziendale del settore metalmeccanico locale. Da rilevazioni territoriali emerge che le imprese bre-

sciane nel complesso sembrano adottare misure di welfare in modo abbastanza diffuso (68,2% delle aziende).

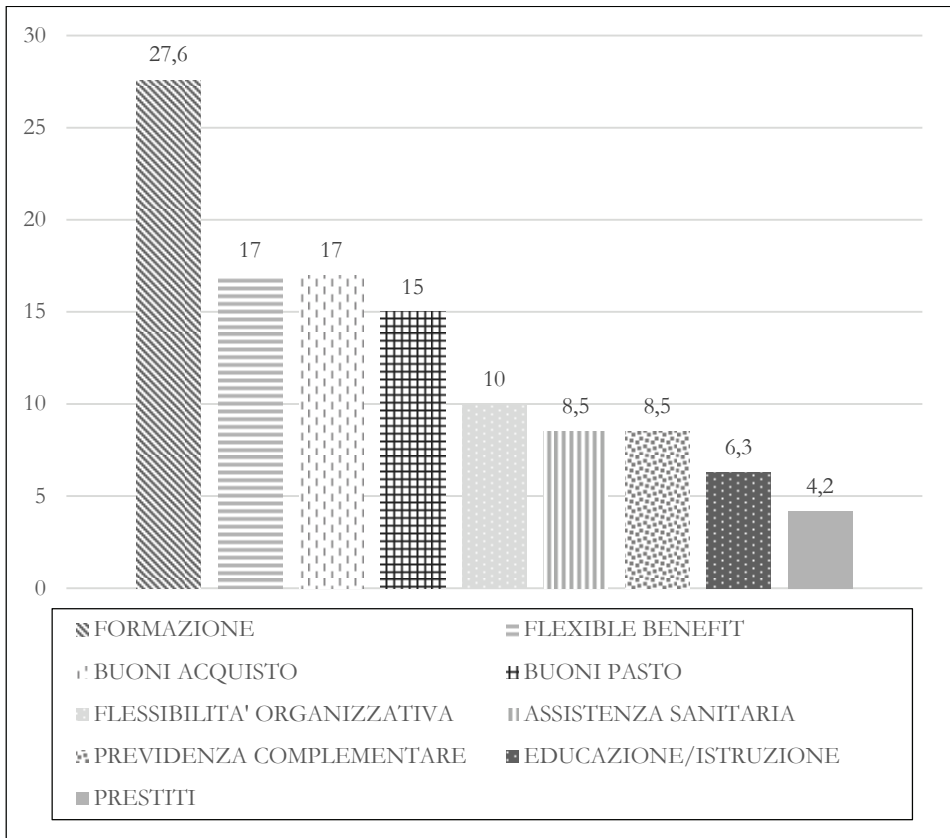
Anche nel sistema della metalmeccanica bresciana si conferma la diffusione del welfare aziendale nella stessa proporzione (65%). Emerge poi una percentuale abbastanza rilevante di ricorso alla conversione del premio di produttività in welfare (c.d. welfarizzazione), pratica diffusa prevalentemente nelle aziende medio-grandi (46,8%). Con riferimento alla distribuzione delle misure contrattate a livello aziendale, prevale la formazione in ambito professionale dei lavoratori (27,6%), seguita da *flexible benefits*, buoni acquisto, buoni pasto, mentre sanità integrativa e previdenza complementare compaiono in un numero ridotto di contratti (8,5%), poiché tali prestazioni sono disciplinate a livello di CCNL (grafico che segue).

Le c.d. misure di conciliazione, ovvero le previsioni afferenti all'area "flessibilità organizzativa/conciliazione vita-lavoro", sono presenti con una percentuale pari al 10,6%. Si tratta di un insieme di misure riguardanti, nello specifico, alcuni aspetti della organizzazione dell'orario di lavoro (flessibilità in entrata e in uscita, permessi, part time, etc.) volte a facilitare la gestione e l'alternanza dei tempi di vita e dei tempi di lavoro o, sempre più frequentemente, la conciliazione rispetto a malattie croniche o di una certa gravità (Alfa acciai 2016, Lanfranchi 2016, Lacam 2017).

Tali misure, che invero si aggiungono ad altre iniziative promosse sul territorio con la partecipazione delle imprese, quali quelle delle Reti di Conciliazione, non sembrano ad ogni modo ancora sufficienti a incidere positivamente, sulla occupazione femminile del settore (le donne rappresentano solo un quinto delle dipendenti della metalmeccanica) e più in generale del territorio bresciano.



**Distribuzione delle misure contrattate a livello aziendale nella metalmeccanica bresciana (%)**



**Fonte:** database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it) (insieme di contratti con previsioni di welfare)

È solo attraverso una complementarietà delle infrastrutture strategiche allo sviluppo territoriale che è possibile creare un valore condiviso che configuri il territorio una dimensione unitaria. Il territorio può dunque diventare uno spazio di pianificazione in cui le parti sociali hanno un ruolo da protagonisti: possono fungere da leva per lo sviluppo locale inteso come sviluppo dei “luoghi di vita” in una accezione che non si limita a considerare solo l’ambiente produttivo ma il contesto sociale complessivo in cui l’iniziativa economica riesce a crescere grazie alle risorse, *in primis* umane, presenti; nonché modificare il

rapporto di scambio tra sistema delle imprese e territorio verso una maggiore sinergia che accresca logiche cooperative, visioni condivise e opportunità di reciproco sviluppo.

### ***Metodologia***

La ricerca che ha portato al *Rapporto* si è svolta mediante l'analisi dei principali contratti collettivi nazionali di lavoro di categoria e di oltre 2.000 contratti collettivi di secondo livello presenti nella banca dati «fareContrattazione» di ADAPT. In riferimento alla contrattazione collettiva nazionale in materia di welfare si è poi proceduto ad un approfondimento del settore metalmeccanico, analizzando in termini di sistemi di relazioni industriali i sei CCNL più importanti, nonché 95 accordi aziendali che rientrano nel campo di applicazione del CCNL Federmeccanica Assisital. Con riferimento al territorio bresciano, sono stati analizzati 72 contratti aziendali.

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

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

---

# **INTRODUZIONE AL RAPPORTO**



---

---

**UBI WELFARE:  
UN PROGETTO PER LA RICERCA  
DELLA SOSTENIBILITÀ  
NELLO SCENARIO DI INDUSTRIA 4.0**

*di Letizia Moratti*

Giunto al secondo anno di vita, il progetto legato all'*Osservatorio UBI Welfare* conferma la collaborazione tra UBI Banca e ADAPT in una visione condivisa dell'evoluzione del welfare aziendale quale collante per lo sviluppo delle relazioni industriali nel nuovo contesto di Industria 4.0 e risposta ai bisogni delle persone e delle comunità. In questo percorso si colloca il sostegno di UBI Banca ai giovani ricercatori della Scuola di alta formazione di ADAPT, attraverso borse di studio messe a loro disposizione, che rappresentano un contributo indipendente e proiettato al futuro nella lettura dei fenomeni riguardanti il welfare aziendale, con l'obiettivo di inquadrarli in una più ampia prospettiva di comunità e territorio.

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

UBI Banca, da sempre focalizzata nel supportare le persone, le famiglie, le imprese, le organizzazioni no profit e le istituzioni locali nelle attività economico-finanziarie, è profondamente consapevole della propria responsabilità di attore privilegiato

nell'economia sociale del Paese, in particolare per la capacità di favorire la conoscenza e, soprattutto, di sostenere lo sviluppo di tematiche sociali, di welfare, ambientali e di sviluppo sostenibile. La sostenibilità e l'impatto sociale generato sono per UBI Banca elementi strategici di indirizzo delle politiche aziendali, in una visione di lungo periodo, mantenendo ed assicurando nel contempo adeguati ritorni economico-finanziari tipici dell'attività di impresa.

La ricerca della sostenibilità passa per UBI Banca attraverso la capacità di ascolto di un contesto in profonda evoluzione, nel quale emergono nuove categorie e nuovi bisogni, la capacità di formulare risposte innovative, in termini di prodotti e servizi di qualità, rafforzando il rapporto con i territori di riferimento, contribuendo al benessere delle comunità e promuovendo sinergie al fine di creare valore condiviso.

La seconda edizione del Rapporto *Welfare for People* affronta questi temi con un approfondimento del welfare sanitario, analizzando come e con quali strumenti esso è già diffuso nella contrattazione collettiva. L'analisi declina così un'idea di welfare che va oltre il mero beneficio economico, per l'impresa e per il lavoratore. Il welfare diventa strumento di sostenibilità di fronte alle sfide del cambiamento della struttura anagrafica degli occupati, della maggior domanda di assistenza e del minor numero di contribuenti, soprattutto a causa del calo delle nascite e, quindi, dell'assottigliamento delle fasce anagrafiche più giovani che si affacciano al mercato del lavoro.

Difficilmente il futuro potrà discostarsi da questa situazione: gli ultimi dati Istat mostrano una popolazione italiana ulteriormente invecchiata nel 2018 e le previsioni al 2060 non sembrano cambiare il trend. La combinazione tra costante diminuzione della natalità, da un lato, e progressivo aumento dell'età media, dall'altro, conduce a stimare che la popolazione inattiva nel 2050 sarà pari all'84% di quella attiva. Ecco che il welfare aziendale può essere una risposta anche alla stessa crisi di natalità, laddove introduce strumenti per facilitare la conciliazione vita-lavoro, non pensata come allontanamento dal lavoro bensì come ripensamento delle organizzazioni, sostenu-

to, anche economicamente, dall'utilizzo di strumenti di welfare aziendale.

Il lavoro in Italia è cresciuto rispetto agli anni peggiori della crisi, tornando ai livelli del 2008. Tuttavia il decennio trascorso ci consegna un mercato del lavoro profondamente mutato, con una quota di lavoro femminile positivamente cresciuta, ma con i lavoratori in regime di part-time involontario più che raddoppiati, con tutte le conseguenze che questo comporta sui salari e sui redditi. Eurostat ha recentemente certificato che il 12% dei lavoratori italiani è a rischio povertà, pur con una occupazione. Esclusione sociale e lavoro, quindi, non sono più elementi che si escludono a vicenda, complicando notevolmente lo scenario e rendendo spesso ancor più inefficaci le vecchie politiche di inclusione.

C'è poi la paura della rivoluzione tecnologica in atto, che tanto inciderà sui modi di produrre e di creare ricchezza e che impone un piano straordinario di alfabetizzazione digitale nelle aziende e nei luoghi di lavoro, che è compito dei moderni sistemi di welfare affrontare, coinvolgendo le imprese e i corpi intermedi in una logica di sussidiarietà rispetto all'intervento dell'attore pubblico. La crescita del lavoro a bassa qualifica che ha caratterizzato la ripresa occupazionale ha conseguenze negative sulla produttività delle imprese e quindi sulla possibilità stessa di una crescita dei salari attraverso una sua corretta redistribuzione.

Il welfare aziendale può rispondere a queste sfide, ponendo al centro formazione e competenze come leve di sostegno ai cambiamenti del lavoro che Industria 4.0 sta generando, in quanto scenario che porta inevitabilmente a nuovi modi di pensare, progettare e attuare i processi produttivi con nuove modalità di gestione e coinvolgimento delle persone. In questo ambito, UBI Banca ha deciso di condividere la sua pluriennale esperienza interna nella gestione del welfare aziendale rivolto ai propri dipendenti con tutte le aziende clienti rivolgendosi, in un'ottica inclusiva, non solo alle grandi aziende, ma anche alle PMI e alle micro-imprese.

Con la visione che scaturisce dall'attenzione ai bisogni delle proprie comunità, aziende, famiglie ed operatori del terzo settore, UBI Banca è stata la prima banca in Italia a proporre una soluzione di welfare aziendale ai propri clienti, creando soluzioni *ad hoc* di agevole implementazione per le aziende e una rete dedicata di specialisti sul territorio, in grado sia di affiancare l'azienda nella sua attività di definizione delle politiche di welfare più adeguate per la singola realtà, sia di condurre iniziative di *education* nei confronti dei lavoratori.

Il welfare secondo UBI Banca racchiude in sé molte e diverse importanti opportunità per le imprese, che vanno ben oltre le pur significative agevolazioni fiscali e contributive. Il più ampio obiettivo di UBI Banca è infatti quello di contribuire allo sviluppo sui diversi territori di veri e propri "ecosistemi di welfare" in grado di rispondere ai nuovi bisogni delle imprese, delle persone e delle comunità, realizzando un vero e proprio network di prossimità in grado di rispondere ai nuovi bisogni delle imprese, delle persone e dei territori, coniugando profitto e utilità sociale: un ecosistema che rappresenta una vera e propria rete di protezione e di welfare per l'intera comunità.

UBI Banca ha ricevuto per il servizio UBI Welfare diversi riconoscimenti: MF Innovazione Award 2017, Italy Protection Award 2107, Premio ABI per l'innovazione 2018 e Premio Nazionale per l'Innovazione "Premio dei Premi" 2018, che è stato consegnato lo scorso 4 marzo a Roma dal Presidente del Senato, nel corso di una cerimonia tenutasi presso la Sala Koch di Palazzo Madama.



---

## LE RAGIONI DI UN RAPPORTO SUL WELFARE OCCUPAZIONALE IN ITALIA

*di Michele Tiraboschi*

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

L'assenza di una cultura della valutazione delle politiche pubbliche, comprese le misure di incentivazione economica, contribuisce a spiegare la mancanza di dispositivi istituzionali di monitoraggio del welfare aziendale analoghi a quelli presenti in altri Paesi, là dove le ricerche promosse da soggetti privati scontano, agli occhi degli osservatori neutrali e della opinione pubblica, alcune evidenti criticità che non le rendono (ancora) strumenti efficaci e pienamente attendibili, almeno a livello progettuale e scientifico, per inquadrare con precisione le dimensioni qualitative e quantitative del fenomeno.

Mi riferisco, in particolare:

- al campo di indagine che il più delle volte appare parziale (per ambiti disciplinari e temi coperti dalle singole ricerche) ed episodico (per intensità e continuità dei rapporti) e, in ogni caso, privo di adeguati punti di contatto con le dinamiche complessive del sistema di welfare presente nel nostro Paese;
- alla assenza di un quadro di riferimento concettuale e di un apparato terminologico condiviso: le politiche di gestione del personale, le prassi del sistema di relazioni industriali e le molteplici iniziative di sostegno ricondotte al welfare aziendale possono variare sensibilmente da rapporto a rapporto senza beneficiare di una compiuta analisi di contesto e di visione di quello che, a tutta evidenza, pare un welfare sempre meno indotto dall'attore pubblico e sempre più incentrato su persone, imprese, territori e comunità;
- alla prevalenza di letture riduzionistiche del fenomeno: vuoi come più o meno convinta e consapevole risposta degli attori del sistema di relazioni industriali all'arretramento dello Stato e del welfare pubblico; vuoi come opportunità, o anche mero espediente, usato in modo strumentale al solo fine di abbattere il costo del lavoro; vuoi, infine, quale pratica riconducibile alla c.d. responsabilità sociale di impresa nella prospettiva di una maggiore distribuzione del valore creato dalla impresa;
- alla assenza, rispetto a quanto rilevato al punto che precede, di una sensibilità di relazioni industriali tale da ricondurre le analisi sul welfare di livello aziendale, indifferente unilateralmente o pattizio (cioè contrattato), alle più complessive logiche dello scambio tra «lavoro contro retribuzione» definite, a livello di settore, dai diversi contratti collettivi nazionali di categoria e, a livello territoriale, in ragione dei mercati divari geografici ancora presenti nel tessuto produttivo del nostro Paese;

- all'esiguo campione di aziende e di piani di welfare aziendale presi in considerazione dalle singole ricerche, non di rado senza una adeguata consapevolezza metodologica come avviene quando si comparano e analizzano dentro uno identico quadro di riferimento concettuale e valutativo contratti aziendali e casi di studio relativi ad imprese che appartengono a diversi sistemi di relazioni industriali (in quale contratto collettivo nazionale di lavoro si colloca cioè il singolo caso aziendale);
- all'eccessivo legame tra centro di ricerca e soggetto promotore/finanziatore che ha determinato, nel corso degli anni, una finalizzazione e un utilizzo di queste analisi più a fini promozionali che scientifici e progettuali in chiave di lettura dei (e di risposta ai) nuovi bisogni di sicurezza della persona e delle trasformazioni d'impresa indotte dalla tecnologia e anche da profondi cambiamenti demografici nella popolazione aziendale.

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

- la costruzione del Rapporto annuale nell'ambito dell'*Osservatorio UBI Welfare*, volto a dare continuità e carattere dinamico, anche in termini progettuali e di accompagnamento a iniziative locali e nazionali di comunità, allo studio del fenomeno e al monitoraggio sistematico della diffusione di tutti i beni, prestazioni, opere e servizi elencati nell'art. 51, commi 2 e 3, del Testo Unico delle imposte sui redditi (TUIR), nonché delle soluzioni di flessibilità organizzativa e di conciliazione vita-lavoro;

- il tentativo di fornire, preliminarmente al lavoro di mappatura e monitoraggio del fenomeno, un imprescindibile quadro di riferimento concettuale e un apparato terminologico condiviso facendo dialogare le fonti normative (giuslavoristiche e tributarie) con le politiche di gestione del personale e le prassi degli attori del sistema di relazioni industriali;
- la forte caratterizzazione in termini di relazioni industriali del Rapporto in modo da inquadrare le tendenze in atto a livello di singole aziende o gruppi di imprese entro una logica di sistema e, precisamente, nel contesto del sistema della contrattazione collettiva nazionale di settore e dei principali accordi territoriali di riferimento; ciò anche attraverso l'esercizio collettivo di *open innovation*, consistente in un confronto costante con il coinvolgimento diretto nell'*Osservatorio UBI Welfare* di alcuni dei principali attori del nostro sistema di relazioni industriali sia sul versante datoriale che su quello sindacale, anche allo scopo di verificare le prime evidenze emerse nel corso della elaborazione della prima edizione del Rapporto;
- la riconduzione del welfare aziendale dentro le dinamiche della nuova grande trasformazione del lavoro e della impresa che, sempre più, legano i sistemi contrattuali e di relazioni industriali a quelli del welfare (pubblico e privato) dentro il più ampio contenitore del welfare occupazionale, andando oltre i semplici confini fisici della singola impresa tanto da incidere profondamente sulle logiche della produttività del lavoro e non solo su quelle redistributive fino al punto di concorrere in termini strutturali alla riscrittura dello scambio lavoro contro retribuzione;
- la messa a punto di una strumentazione flessibile per la misurazione e valutazione dei diversi casi di welfare aziendale e occupazionale tale da consentire agli attori del sistema di relazioni industriali, così come ai lavoratori e alle imprese, di prendere una maggiore consapevolezza delle iniziative e delle sperimentazioni avviate e che cercano di intrecciare un modo moderno di fare impresa con una idea

ancora forte e tecnicamente precisa di welfare quale risposta cioè a un bisogno reale di sicurezza di persone, comunità, settori produttivi.

L'Osservatorio permanente e il tentativo di una analisi condotta, anno dopo anno, nella prospettiva di funzionamento dei sistemi nazionali e locali di relazioni industriali e di welfare non ha, in ogni caso, una valenza meramente scientifica e di monitoraggio. L'obiettivo del gruppo dei ricercatori di ADAPT coinvolti nella presente iniziativa è anche quello di rispondere in termini pragmatici – non solo a livello informativo, ma anche di assistenza progettuale verso istituzioni, comunità locali, imprese e associazioni di rappresentanza datoriali e sindacale – a quella che, allo stato, pare la grande criticità del welfare aziendale e cioè il suo sviluppo frammentario e diseguale tanto per contenuti che per aree di intervento in funzione del tipo di settore, del territorio di riferimento, della dimensione aziendale, della tipologia di lavoratori e dei contratti con cui vengono assunti. Come è stato osservato da Tiziano Treu «la possibilità di contrastare un simile rischio non dipende dalla evoluzione spontanea delle dinamiche sociali e negoziali; richiede che le varie esperienze vengano inserite in un quadro d'insieme che ne orienti le priorità e gli obiettivi delle esperienze, senza snaturarne la natura e i caratteri privatistici» (così: T. Treu, 2016A, p. 15).

Lasciando ai decisori politici e agli attori del sistema di relazioni industriali la definizione degli obiettivi di *policy* e delle relative priorità, con il *Secondo rapporto su IL WELFARE OCCUPAZIONALE E AZIENDALE IN ITALIA* ci proponiamo di offrire, per un verso, un quadro sufficientemente ampio e attendibile di informazioni, modelli e linee di azione, utile a orientare nel merito le scelte di lavoratori e imprese; contribuire, per l'altro verso, a ricondurre in una logica di sistema le molteplici e variegate esperienze in atto, inquadrando il tema del welfare aziendale e occupazionale più in generale nell'ambito di quella che, come gruppo di ricerca di ADAPT, abbiamo definito la nuova grande trasformazione del lavoro.



---

Parte I  
**RAPPORTO**





---

---

1.

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

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

Disfunzioni, sprechi, lacune e anomalie del *welfare state* italiano sono da tempo noti e dibattuti (d'obbligo il rinvio alla relazione conclusiva, datata febbraio 1997, della c.d. "Commissione Onofri" per l'analisi delle compatibilità macroeconomiche della spesa sociale italiana. Vedi anche, da ultimo, il *Libro Bianco per un welfare della persona al tempo della IV Rivoluzione industriale e della crisi del ceto medio* presentato nel marzo del 2017 da ADAPT e Associazione Amici Marco Biagi).

È precisamente in questa prospettiva di conclamata crisi del welfare pubblico, aggravata dalla "Grande Recessione" iniziata nel 2007 e ancor oggi solo in parte superata, che è stata sin qui intesa e spiegata la crescente attenzione di studiosi, decisori politici e, infine, anche operatori verso forme di welfare di natura privatistica e sussidiaria variamente se non confusamente denominate. E sempre in questa prospettiva è stata collocata, ancora più di recente, l'esplosione del c.d. welfare aziendale (per gli aspetti definitivi vedi *infra*). Tutto ciò seguendo uno schema interpretativo quasi meccanico e, dunque, dato dai più per scontato. Dove cioè il progressivo arretramento dello Stato e, più in generale, dei programmi di welfare finanziati con risorse pubbliche risulterebbe almeno in parte bilanciato – se non anche surrogato – dalla diffusione, spontanea o incentivata a livello fiscale e normativo dallo stesso attore pubblico, di

misure di secondo welfare che vedono nel lavoro e nella impresa uno dei terreni di maggiore espansione.

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

Pare invero difficile, allo stato, formulare giudizi netti e definitivi al riguardo. Non solo per l'estrema complessità tecnica di una materia condizionata da una formazione alluvionale, senza una precisa visione di sistema e per successive spinte corporative, degli istituti di welfare e della relativa normativa di riferimento (si veda, *infra*, la rassegna di letteratura raccolta e ordinata nella parte II, sezione F). Ancora più pesa la cronica assenza, nel nostro Paese, di adeguati (e auspicabilmente condivisi) dispositivi di analisi e monitoraggio delle politiche pubbliche, tra cui le misure di incentivazione economica della azione dei privati (la c.d. norma-incentivo).

Decisamente poco ci dicono le note periodiche del Ministero del lavoro e delle politiche sociali che comunque mostrano un trend di crescita dei contratti depositati e attivi in materia di premi di produttività. Alla data del 14 dicembre 2018, secondo i dati pubblicati dal Ministero del lavoro si registrano 40.693 contratti collettivi depositati (ma solo 17.360 quelli ancora vi-

genti) di cui 14.336 aziendali e 3.294 territoriali. Resta la Lombardia la regione in cui si riscontra in assoluto la maggior presenza di contratti aziendali (4.339) mentre per quanto riguarda i contratti territoriali si riscontra una maggiore diffusione in Emilia Romagna (931) seguita da Lombardia (554) e Veneto (435). Come evidenzia il CNEL, nel suo XX Rapporto su lavoro e contrattazione collettiva (2017-2018), si conferma una distribuzione geografica degli accordi sui premi di produttività concentrata al Nord (per oltre il 50%), con un valore medio del premio per beneficiario di circa 1.500 euro per anno.

I dati diffusi dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali (Report del 17 dicembre 2018) segnalano inoltre che la possibilità di convertire il premio di produttività in welfare aziendale è prevista in ben 8.231 accordi (pari al 47% dei contratti ancora vigenti), in costante aumento rispetto alle rilevazioni contenute nel primo Rapporto. Infine per quanto riguarda invece i contratti che prevedono la decontribuzione per le misure di conciliazione dei tempi di vita e lavoro dei dipendenti, di cui al Decreto Interministeriale 12 settembre 2017, risultano pari a 3.151 i moduli conformi depositati (di cui 2.600 si riferiscono a contratti collettivi ancora in vigore).

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

Del tutto assente, in particolare, è una valutazione (che spetterebbe all'attore pubblico e agli attori dei sistemi di relazioni industriali) volta a misurarne gli effetti reali sulla produttività del lavoro tali da giustificare una fiscalità di vantaggio che, come osservato, «genera regressività nel prelievo (si tassa di meno il premio di risultato rispetto a minimi dei contratti collettivi nazionali di lavoro)», entrando così in tensione col principio costituzionale di progressività della tassazione del reddito (C. Lucifora, F. Origo, 2017). L'unico dato che emerge – come era ampiamente prevedibile e come del resto è stato già evidenziato da chi ha potuto trattare i dati del Ministero del lavoro e delle politiche sociali comparandoli con quelli di matrice sindacale reperibili nell'Osservatorio Cisl sulla contrattazione collettiva di secondo livello (C. Lucifora, F. Origo, 2017) – è che il fenomeno pare allo stato ancora circoscritto alle aziende manifatturiere di grande dimensione del Centro-Nord Italia, per importi convertiti ancora modesti e con larga prevalenza del settore meccanico (che rappresenterebbe il 28% del totale) e del settore chimico-farmaceutico (che rappresenterebbe il 20% del totale).

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

voro e un maggiore benessere dei lavoratori interessati, che pare ancora tutta da dimostrare nella realtà e in una prospettiva di medio-lungo periodo.

Resta in ogni caso confermato, dalle analisi quantitative sul fenomeno (*infra*, parte II, sezione B), uno sviluppo non particolarmente ordinato del welfare aziendale: ancora oggi confinato, prevalentemente, nella grande impresa del Centro-Nord Italia e variamente articolato a seconda del settore produttivo in cui si colloca la singola impresa (vedi tabella 1). A ciò si aggiunga la parziale arretratezza del caso italiano se comparato alle principali esperienze internazionali che registrano, da tempo, tipologie più mature ed anche esperienze maggiormente evolute di welfare occupazionale (vedi già: E. Pavolini, F. Carrera, 2013).

Anche l'oramai ricca letteratura di riferimento, raccolta e analizzata in allegato al presente Rapporto (vedila *infra*, parte II, sezione F), pare estremamente prudente nell'avanzare proposte interpretative sullo sviluppo di un welfare occupazionale e aziendale che, nel nostro Paese, ha significativi precedenti storici radicati già nel primo industrialismo; e questo pur senza negare l'indubbio peso giocato, di recente, dalle misure di incentivazione fiscale introdotte con la legge di bilancio per il 2016 (art. 1, commi 184-190, della l. n. 208/2015).

**Tabella 1** – La diffusione del welfare aziendale secondo la variabile dimensionale

Fonte \ Dimensione	Dimensione			Grande	Tot.
	Piccola	Media			
IRES e Università Politecnica delle Marche - 2012	--	--		92,5%	--
Cergas – 2014	--	--	--	14%	--
Rapporto Welfare - OD&M Consulting - 2015	21% (+30%)*	60% (+40%)	--	69,2%	50%
Confindustria e Percorsi di Secondo Welfare - 2015	65%	54% (100-150 dip.)	81% (150-500 dip.)	90%	72,8%
Istat – 2015	8%	--	--	40%	38% (dei contratti)
Università Cattolica – AIDP – Welfare Company – 2016	--	--	--	67%	--
Doxa-Edenred – 2016	--	--	--	93%	89%
Community Media Research – Federmeccanica – 2017	45,5%	--	--	84%	54%
Centro studi Confindustria – 2018	9,6% (clausola di conversione pdr. Meno di 15 dip.)	18,7% (clausola di conversione pdr. 16 – 99 dip.)	--	30,5% (clausola di conversione pdr. Più di 1.000 dip.)	57,6% (delle imprese associate)
Ocsel – 2018	--	--	--	--	32% (dei contratti)
Centro studi Assolombarda – 2018	--	--	--	--	85% (dei CCNL)
CGIL – Fondazione Di Vittorio – 2019	28,6% (dei contratti. Meno di 49 dip.)	33,3% (dei contratti. 50 – 249 dip.)	40,7% (dei contratti. 250 – 999 dip.)	47,8% (dei contratti. Più di 1.000 dip.)	27,2% (dei contratti)

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

\*\* *Ibidem*

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

Preso atto dei caratteri ancora fortemente ambivalenti del secondo welfare, e di quello aziendale/occupazionale in particolare (cfr. T. Treu, 2016A, p. 6), così come della complessiva riduzione delle risorse pubbliche disponibili, quantomeno se valutate in relazione al crescere dei bisogni così come della platea dei potenziali interessati <sup>(1)</sup>, la letteratura di riferimento pare ancora lontana dal fornire rappresentazioni univoche di un fenomeno che presenta confini estremamente mobili e in via di costante dilatazione (una conferma di ciò è data dal raggio di osservazione, via via sempre più ampio, del periodico rapporto di *Percorsi di secondo welfare e Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi*). Tra i fautori entusiasti e gli oppositori della prima ora del welfare aziendale inizia così a prendere piede una posizione intermedia che, in attesa di ulteriori approfondimenti e verifiche, sollecita un «approccio maggiormente realistico e disincantato, scevro da connotazioni ideologiche» a una tematica che rischia di diventare troppo enfatizzata come quella del welfare aziendale (così: A. Perulli, 2017, p. 24).

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

---

<sup>(1)</sup> È questa la principale obiezione che deve essere mossa a chi esclude una possibile tensione tra welfare aziendale/occupazionale e welfare pubblico sulla base del semplice presupposto che, «contrariamente a quanto si sostiene, talora anche da esperti, la spesa sociale pubblica nel suo complesso, in Italia come in altri paesi europei, non ha subito riduzioni significative, anche se ne è stata frenata la crescita [...]» (così T. Treu, 2016A, p. 6). Il punto, infatti, non è solo e non è tanto quello dell'ammontare della spesa pubblica per le misure di welfare, quanto quello della accresciuta platea di soggetti interessati alle relative prestazioni e dell'estensione qualitativa e quantitativa dei bisogni da coprire o che comunque reclamano una copertura. Cfr. il *Libro Bianco per un welfare della persona al tempo della IV Rivoluzione industriale e della crisi del ceto medio* presentato nel marzo del 2017 da ADAPT e Associazione Amici Marco Biagi.

tributo concreto in questa direzione vuole essere fornito proprio dal presente Rapporto che si avvale del ricco materiale informativo e di documentazione raccolto in «fareContrattazione»: una banca dati realizzata dai dottorandi e ricercatori della Scuola di alta formazione in *Relazioni industriali e di lavoro* di ADAPT che raccoglie, oltre a tutti i principali contratti collettivi nazionali di riferimento espressione dei sistemi di relazioni industriali dotati di una maggiore rappresentatività comparata (di massima i contratti firmati dalle associazioni nazionali di categoria di Cgil, Cisl, Uil), oltre 2.000 contratti collettivi di secondo livello, prevalentemente contratti integrativi aziendali, di carattere non gestionale, a cui si aggiungono i più significativi accordi territoriali ordinati per settore merceologico <sup>(2)</sup>.

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

Prima di procedere in questa direzione – e anche per evitare di ripercorrere strade da altri intraprese con maggiore o minore successo e attendibilità – ci pare comunque opportuno eviden-

---

<sup>(2)</sup> La documentazione di approfondimento tecnico contenuta in allegato al presente rapporto offre, in particolare, una mappatura di sistema della contrattazione collettiva per il periodo 2012-2018, con specifico riferimento al welfare occupazionale e aziendale alla luce delle precisazioni terminologiche che forniremo nei paragrafi che seguono (vedi *infra*, parte II, sezione C).



ziare non solo la necessità di nuove e più solide basi informative ma anche e soprattutto l'importanza di allargare l'orizzonte di osservazione del fenomeno per fornire nuove chiavi di lettura e, con esse, una ipotesi interpretativa complessiva del welfare aziendale e occupazionale dentro il più ampio quadro delle trasformazioni del lavoro e della impresa. Se infatti tutta da valutare, quantomeno in termini di causa ed effetto, è la più volte ipotizzata correlazione tra progressivo arretramento del welfare pubblico (nella letteratura si parla di *retrenchment*) e recente esplosione del welfare aziendale pare, tuttavia, possibile muoversi oltre quelle letture semplificanti, ampiamente diffuse e ancora oggi predominanti, che relegano il fenomeno nell'ambito delle iniziative di responsabilità sociale di impresa, quasi si trattasse di una più o meno raffinata evoluzione di quel risalente (e talvolta rozzo) paternalismo industriale di fine Ottocento inizio Novecento che, a una più attenta valutazione, rappresenta qualcosa di ben diverso nelle motivazioni e negli sviluppi operativi rispetto alle iniziative in esame (cfr. E. Benenati, 1999; V. Castronovo, 2006).

Negli studi sui percorsi del secondo welfare assume, in effetti, un certo peso quella chiave di lettura che individua – e circo-scrive – l'interesse del mondo delle imprese – perlomeno quelle «che hanno le possibilità economiche e organizzative» – verso forme di welfare aziendale in termini di «politiche aziendali a favore della sostenibilità – sociale e ambientale – che rientrano oggi nell'ampio concetto di *Corporate Social Responsibility*» (così G. Mallone, 2013, p. 1). Eppure, una attenta e circostanziata analisi di dettaglio e di profondità della abbondante contrattazione collettiva di riferimento (vedi l'esercizio condotto nella parte II, sezione C, del Rapporto) evidenzia come, pur nella estrema eterogeneità dei casi e comunque ben prima della recente normativa fiscale di incentivazione, si sia diffusa una ricca trama di previsioni di protezione sociale del lavoratore e anche di veri e propri piani di welfare aziendale che si collocano senza dubbio oltre la mera funzione (direttamente o indirettamente) redistributiva, propria del welfare tradizionale, assumendo anche una esplicita e consapevole funzione economica rispondente alle logiche di impresa e dei relativi modelli organizzativi del lavoro (tra i primi, in questa direzione di analisi

e nell'ambito di un progetto pilota condotto in collaborazione con Confindustria Vicenza avente per oggetto le esperienze di welfare di territorio nelle piccole e medie imprese italiane, E. Massagli, 2014).

Di questo pare essersene accorto, recentemente, anche il legislatore, se è vero che l'utilizzo in chiave (anche) economica e produttivistica della leva del welfare aziendale si è per lungo tempo posto apertamente «in contrasto alla visione solo paternalistico/sociale del Testo Unico delle Imposte sui Redditi» prima della riforma del 2016 (vedi E. Massagli, 2016). La modifica introdotta con la legge di stabilità per il 2016, sin qui prevalentemente letta da esperti e operatori in funzione dei vantaggi fiscali e di riduzione del costo del lavoro, rappresenta in effetti un vero e proprio cambio di paradigma normativo nei percorsi evolutivi del welfare aziendale ed occupazionale. A essere ora enfatizzata e pienamente valorizzata è la dimensione bilaterale e contrattuale delle relative misure, che entrano (almeno potenzialmente) dentro un rinnovato scambio tra lavoro e (non più solo) retribuzione, con la possibilità, anch'essa fiscalmente incentivata, di convertire, ricorrendo le condizioni previste dalla l. n. 208/2015, art. 1, commi 182-190 (*infra*, parte II, sezione A) i premi di risultato monetari in misure di welfare. Possiamo conseguentemente pensare a una normativa fiscale che ha recepito e dato impulso agli spunti di alcune pratiche e di alcuni sistemi di relazioni industriali che già si andavano configurando, se pur con posizioni del sindacato molto diverse da caso a caso, in funzione di un cambio di paradigma essenzialmente economico e, solo in un secondo momento, anche sociale o redistributivo.

Se è vero – come pare confermare l'analisi della contrattazione collettiva di riferimento, tanto in termini generali (parte II, sezione C), quanto nei focus settoriale e territoriale sviluppati nella parte di dettaglio del presente Rapporto (parte II, sezione D e E) – che ci muoviamo in un ambito che va oltre gli stretti confini della responsabilità sociale d'impresa e gli opportunismi indotti negli operatori privati dalla norma-incentivo, può allora essere di un certo interesse avanzare una ipotesi interpretativa alternativa a quelle sin qui prospettate. E

cioè che la progressiva diffusione del welfare aziendale nelle imprese italiane e nei settori produttivi di riferimento non sia la risposta a un più o meno conclamato arretramento del welfare pubblico in un contesto di risorse sempre più scarse e di vincoli di bilancio sempre più stringenti (così invece, tra i tanti, C. Gori, 2012; F. Maino, M. Ferrera, 2013; Id., 2015; Id., 2017; M. Lai, P.A. Varesi, 2017) quanto un processo spontaneo, e per questo ancora disorganico e frammentato, di risposta degli attori del sistema di relazioni industriali – e in seconda battuta del Legislatore – alle profonde trasformazioni che stanno attraversando il mondo del lavoro una volta superato il paradigma produttivo di stampo fordista-tayloristico del Novecento industriale. Trasformazioni che, come già argomentato in altra sede (*Libro Bianco per un welfare della persona al tempo della IV Rivoluzione industriale e della crisi del ceto medio* presentato nel marzo del 2017 da ADAPT e Associazione Amici Marco Biagi), sono la causa più profonda e non la semplice conseguenza della crisi del nostro modello sociale e del welfare pubblico in generale che proprio su questo paradigma industrialista risulta ancora oggi incentrato (vedi, per tutti, W. Streeck, 2013).

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

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

Se il fenomeno del welfare aziendale può essere letto e analizzato anche nella prospettiva della (nuova) grande trasformazione del lavoro (F. Seghezzi, M. Tiraboschi, 2016 e anche B. Caruso, 2017), il punto di ricaduta della presente ricerca non può che essere il complessivo ripensamento, tramite appunto la leva del welfare, dello scambio contrattuale posto a fondamento del paradigma economico e sociale del lavoro: i suoi elementi retributivi e redistributivi, certamente, ma anche la produttività del lavoro, le pratiche organizzative e i percorsi professionali e di carriera, gli obiettivi d'impresa, la partecipazione dei lavoratori e, in generale, la ridefinizione delle nuove forme di tutela del lavoro che cambia.

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

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

sensibilità di una nuova generazione di lavoratori la cui spinta motivazionale non si esaurisce più soltanto nella mera logica dello scambio economico, ma abbraccia le dimensioni dello *status* e della crescita professionale, della partecipazione ai processi decisionali, del benessere organizzativo e più in generale della qualità della vita lavorativa e non.

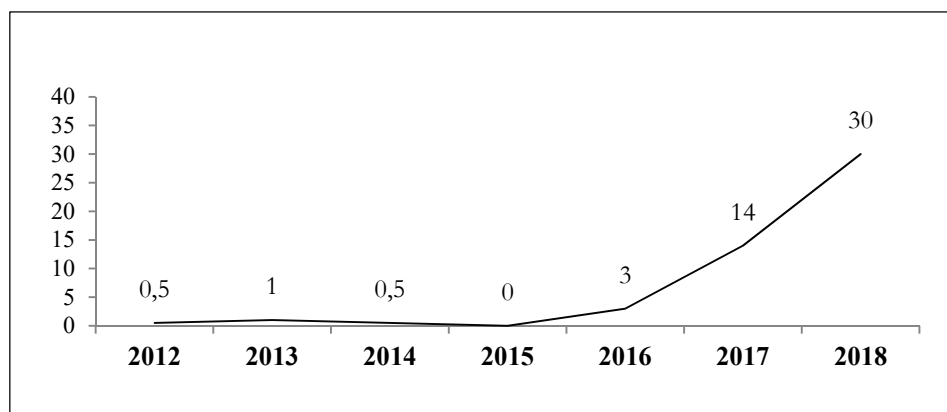
Arricchito di nuovi valori e significativi, l'istituto della retribuzione ha finito inevitabilmente per incrociare gli aspetti della gestione del rapporto di lavoro riguardanti le dimensioni del welfare e della sostenibilità. Un importante punto di approdo di questa evoluzione è rappresentato dalla più recente contrattazione collettiva nel settore metalmeccanico a cui abbiamo pertanto dedicato un approfondimento di caso della nostra ricerca. A fronte del mancato incremento dei minimi tabellari, posticipato all'esito di valutazioni sull'andamento della inflazione effettuate a consuntivo, le parti firmatarie del contratto collettivo Federmeccanica – Assital hanno concordato l'erogazione di «strumenti di welfare» (art. 17, sezione IV, titolo IV) (cioè di beni e servizi di welfare, come opere e servizi c.d. con finalità sociale, servizi o rimborsi per le spese scolastiche e per l'assistenza di familiari anziani o non autosufficienti, fino al carrello spesa), per un costo massimo di 100 euro nel 2017, 150 euro nel 2018 e 200 euro nel 2019. Sul piano legislativo, è d'obbligo il riferimento alla legge di stabilità n. 208/2015, la quale all'art. 1, commi 182-190, ha previsto la possibilità di “welfarizzazione” dei premi di risultato contrattati in azienda, ovvero la erogazione delle relative quote in opere, servizi, somme e prestazioni che godono dei vantaggi fiscali di cui all'art. 51, comma 2 e all'ultimo periodo del comma 3, TUIR (G. Gabrielli, 2017, p. 326).

Si tratta invero di una ipotesi di c.d. legislazione recettizia, per cui il legislatore porta a sistema una pratica invalsa già nell'ambito della contrattazione collettiva, in questo caso di ambito aziendale (*infra*, parte II, sezione C). Esemplificativo in tal senso è il caso della Lanfranchi, azienda metalmeccanica del bresciano che, già col rinnovo contrattuale del 2013, aveva previsto la possibilità per i lavoratori di optare per la welfarizzazione di tutto o parte del premio variabile in spese per rette

di asili e colonie climatiche. A coloro che optavano per questo percorso, in considerazione dei benefici fiscali derivanti, veniva concesso un premio aggiuntivo del 10% calcolato sull'importo welfarizzato. Simili schemi erano stati contratti in aziende come Cofely, Unicoop, Aviva e Findomestic.

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

**Grafico 1** – Welfarizzazione al 31 dicembre 2018 (%)



**Fonte:** database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it) (insieme di contratti con previsioni di welfare)

Solitamente, l'erogazione premiale viene strutturata in due distinti programmi alternativi: un piano standard basato sulla erogazione del premio in denaro, da una parte, ed un programma di welfare, dall'altra. I piani welfare prevedono una combinazione tra una quota in denaro, solitamente definita

“quota cash”, ed una in beni, servizi ed utilità, e cioè la c.d. quota welfare, rimettendo al collaboratore la scelta sull’una o sull’altra opzione in base alle proprie esigenze (es. Generali, Cardif). Altri modelli prevedono ad esempio che, al verificarsi dei requisiti di maturazione del premio, in misura aggiuntiva rispetto all’ammontare premiale, l’azienda riconosca ai lavoratori una ulteriore erogazione destinata ai fondi assistenza e previdenza integrativi (es. Zambon).

In altri contratti sono previste erogazioni in conto welfare, ma non necessariamente in chiave premiale, quanto piuttosto in cifra fissa. È il caso dell’integrativo Renner, per esempio, che prevede il riconoscimento in favore di ciascun lavoratore assunto a tempo indeterminato di un budget di 250 euro annui, attraverso i quali è possibile comporre il proprio pacchetto welfare, scegliendo tra i beni e i servizi disponibili (salute, istruzione, trasporti e beni di prima necessità, ricreazione e cultura). Da segnalare inoltre il caso dell’azienda Hera, il cui nuovo contratto integrativo prevede la possibilità di convertire una quota del premio di risultato in ore di permesso individuale. Nello specifico, il dipendente che ne farà richiesta potrà scegliere, attingendo dalla quota di premio consuntivata, se optare per la conversione in otto ore di permesso individuale dell’equivalente quota economica, quantificata in misura pari al costo contrattuale del relativo livello d’inquadramento. Ulteriori 8 ore di permesso dell’equivalente quota economica potranno essere richieste da coloro che usufruiscono di permessi per handicap e dei congedi parentali.

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

Su questi profili evolutivi della corresponsività nel rapporto di lavoro è importante riflettere anche alla luce delle prospettive

aperte dalla Quarta Rivoluzione industriale. Prospettive in cui la funzione meramente redistributiva della retribuzione diventerà in larga parte anacronistica al pari del contratto collettivo nazionale di lavoro, in quanto superati da modalità di fare impresa in cui il confine tra capitale e lavoro sarà sempre più sottile al pari del confine tra mercati interni e mercati esterni del lavoro. Con la conseguenza che i momenti della co-creazione, della condivisione e del consumo/fruizione del valore generato non potranno che convergere, con esiti ancora di non facile inquadramento sul piano tecnico-giuridico e della politica sindacale, nella direzione del benessere collettivo e della sostenibilità quali nuove frontiere della utilità sociale e dell'interesse pubblico generale.

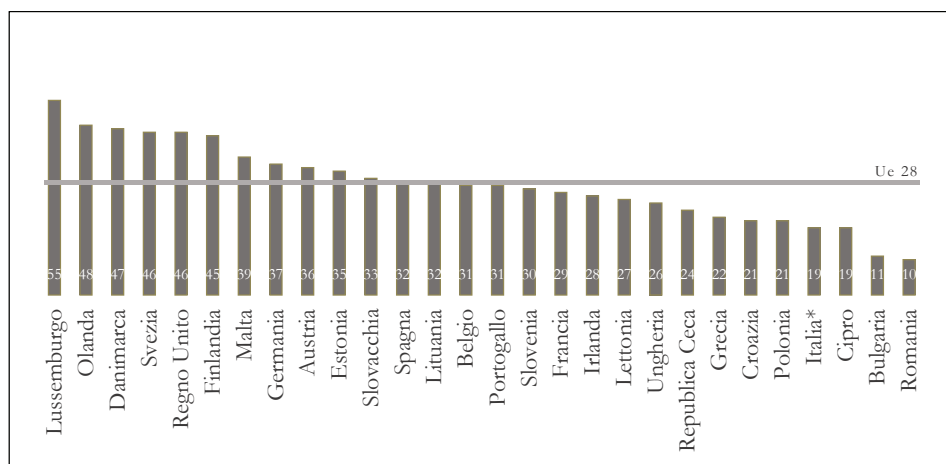
Lungi dall'essere un fenomeno meramente tecnico e ingegneristico, il sistema di produzione e consumo riconducibile alla espressione "Industria 4.0" impone oggi molto di più di un definitivo e radicale superamento, invero già intuito sul volgere del secolo scorso, delle c.d. regole aristoteliche del diritto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

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



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

**Grafico 2** – Persone di 16-74 anni con alti livelli di competenza digitale per paese - Anno 2017 (per 100 persone di 16-74 anni)



\* I dati dell'Italia si riferiscono al 2016

**Fonte:** database Eurostat

D'altra parte, pensare di risolvere il problema dell'invecchiamento della popolazione e della occupazione dei giovani con una riforma pensionistica, quale c.d. quota 100 (d.l. n. 4 del 28 gennaio 2019, *Disposizioni urgenti in materia di reddito di cittadinanza e pensioni*), appare illusorio per due ordini di ragioni. Innanzitutto, non sono poche le perplessità circa la tenuta del sistema previdenziale a seguito di tale riforma, con una conseguente ricaduta sulle generazioni future rispetto cui

il provvedimento genera alcune «iniquità intergenerazionali» (Centro Studi e Ricerche Itinerari Previdenziali, 2019, cit. p. 7). In secondo luogo, per quanto essa permetta di anticipare l'uscita di alcuni lavoratori, non è affatto scontato che questi verranno sostituiti da un numero e da una tipologia speculare di nuovi lavoratori formati e competenti (C. Mazzaferro, 2018; V. Galasso, 2019). Credere ciò significa pensare il mercato del lavoro, e il contesto economico e produttivo di cui è parte, come uno scenario immutabile e costante e non invece in continua trasformazione.

Tutto ciò induce a mettere in discussione l'attuale sistema di welfare, incentrato sullo *status* occupazionale e non sulla persona, e a prendere in considerazione, fosse anche per dimostrarne l'inefficacia e la inadeguatezza, forme di sostegno al reddito di tipo assistenziale e non solo sistemi assicurativi di tutela del reddito – ad esempio il reddito minimo garantito volto ad assicurare la sussistenza dell'individuo (S. Spattini, 2012, pp. 18-20), il c.d. *universal basic income* (P. Van Parijs, 2004; A. Fabre, S. Pallage, C. Zimmermann, 2014) o anche un reddito vincolato alla ricollocazione, da utilizzare per corsi di formazione in grado di riportare il lavoratore che ha perso l'occupazione nel mercato del lavoro. Verso una tutela della persona sembra andare la recente misura del reddito di cittadinanza su cui, tuttavia, si riscontrano non poche criticità, legate in particolare all'effettività della condizionalità del beneficio economico erogato (M. Marocco, S. Spattini 2019).

Nella stessa direzione con soluzioni operative che paiono maggiormente in linea con i cambiamenti economici, sociali e demografici in atto, si colloca anche la più recente riflessione sulle prime esperienze di finanza sociale. Questa si configura come uno strumento in grado di attivare risorse private a sostegno di specifici progetti d'impatto sociale operando attraverso un mix tra filantropia e investimento finanziario. È proprio nella commistione tra logiche d'investimento e logiche del dono che si rintracciano i caratteri peculiari e innovativi di questo tipo di esperienze (si veda, con riferimento al caso del trentino, D. Gambardella, M.C. Rossi, R. Salomone, 2018). La finanza sociale può rappresentare, in effetti, una delle risposte

con cui dare forma a nuove logiche d'investimento privato che valutino come positivo un ritorno che non è solo quello economico ma anche un diverso rapporto – o anche “scambio” – tra territorio e sistema produttivo. Emblematico, in tal senso, è il caso della provincia di Belluno dove si colloca la celebre esperienza di Luxottica. Le pionieristiche iniziative di questa azienda in tema di welfare aziendale sembrano in effetti mostrare la corda, nel lungo periodo, se non accompagnate da contestuali iniziative sul territorio e le comunità di riferimento pena il rischio di uno scollamento tra quanto di positivo avviene dentro il perimetro aziendale e l'ambiente esterno sollecitato da cambiamenti demografici e turbolenze sociali che rischiano di incidere negativamente anche sulle realtà aziendali maggiormente dotate. Era questo, del resto, il monito di Adriano Olivetti (1955), quando affermava che «non è possibile creare un'isola più elevata e trovarsi a noi tutt'intorno e ignoranza e miseria e disoccupazione».

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

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

---

<sup>(3)</sup> Esempio – e ancora insuperato – in proposito è quanto scrivevano Sidney e Beatrice Webb nel lontano 1897: «If, in the absence of a Common Rule, the “small employer”, with his imperfect machinery and insufficient capital, with inferior scientific training and inadequate knowledge of the markets, is enabled to divert business from superior

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

Il tutto con un risultato paradossale e per certi versi sorprendente. Mentre infatti il tormentato percorso di rinnovamento del sistema di contrattazione collettiva – già complicato in Italia da un tessuto produttivo fortemente caratterizzato dalla presenza di imprese di piccola e media dimensione – si gioca, da almeno due decenni, sulla contrapposizione e sul riequilibrio tra il ruolo del contratto collettivo nazionale di categoria e quello del contratto aziendale, le nuove logiche della produzione indicano nel territorio e nei mestieri gli ambiti su cui dovrà nei prossimi anni misurarsi la rappresentanza, non solo delle imprese, ma anche del lavoro. Con ciò aprendo forse definitivamente la strada, se non a un ritorno a quei sindacati di mestiere che non a caso hanno accompagnato la Quarta Rivoluzione industriale, quantomeno a quelle logiche ed esperienze di bilateralismo territoriale su cui si è fatto affidamento, a par-

---

establishments by nibbling at wages, requiring systematic overtime, overcrowding his factory, or neglecting precautions against accident, his existence is not only detrimental to the operatives, but also a clear diminution of the nation's productive efficiency. Hence the enforcement of a Common Rule, by progressively eliminating the worst equipped employers and concentrating the whole pressure of competition on securing the utmost possible efficiency of production, tends constantly to the development of the highest type of industrial organisation». Con l'importante precisazione che «the Device of the Common Rule is, from the workman's point of view, always the enforcement of a minimum, below which no employer may descend, never a maximum, beyond which he may not, if he chooses, offer better terms».

tire dalla “legge Biagi”, non solo per la rinascita, in chiave cooperativa e partecipativa, del nostro sistema di relazioni industriali, ma anche e soprattutto quali sedi privilegiate per la regolazione condivisa e sussidiaria di un mercato del lavoro e per il ripensamento del sistema di welfare dentro logiche di comunità e territorio.

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

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

In questa prospettiva di analisi si può pertanto avanzare una proposta definitoria, originale e maggiormente funzionale alla lettura delle trasformazioni del lavoro, rispetto a quelle sin qui adottate nella letteratura di riferimento dove, peraltro, la chiarezza della nozione di welfare aziendale pare «inversamente proporzionale alla sua capacità diffusiva ed evocativa» (così A. Tursi, 2012, p. 213. Vedi anche E. Massagli, S. Spattini, 2017, e la bibliografia richiamata nella parte II, sezione F, § 1, della nostra ricerca).

Ai fini della nostra ricerca pare in effetti utile assegnare alla nozione di “welfare occupazionale” il compito di definire in generale, secondo la nota elaborazione di Richard Titmuss (1958), l’insieme dei servizi e delle prestazioni sociali che vengono erogate dalle aziende ai propri dipendenti semplicemente in virtù del contratto di lavoro che lega le une agli altri indipendentemente tanto dal tipo di misura quanto dalla sua fonte “normativa” (volontaria od obbligatoria, unilaterale o contrattuale, previsione di CCNL o di contratto aziendale ecc.). Con riferimento alla espressione “welfare aziendale” si propone, per contro, una accezione più ristretta e tecnica volta a dare pieno valore alla connessione tra i due termini utilizzati (welfare e impresa) e cioè quei servizi o prestazioni che sono funzionali a un preciso e consapevole (lato azienda) modello organizzativo del lavoro e dei processi produttivi ben oltre la semplice agevolazione fiscale o la pur importante riduzione del costo del lavoro. Accezione questa che fa del welfare aziendale un tema non solo redistributivo, in termini di responsabilità sociale di impresa, ma anche e soprattutto un tema di relazioni industriali, in termini contrattuali e partecipativi e anche di ripensamento del perimetro della rappresentanza (si veda P. Feltrin, S. Zan, 2014), o comunque un tema di *human resource management*, in termini unilaterali e prescrittivi. Sarà dunque possibile mappare e misurare le diverse misure di welfare aziendale rispetto tanto ai modelli organizzativi di impresa quanto a una idea piena e costituzionalmente orientata di cosa è il welfare rispetto a un determinato sistema economico e sociale valorizzando con ciò quanto è riconosciuto al lavoratore in quanto persona e quanto invece è riconosciuto alla persona in

qualità di lavoratore all'interno di un più ampio e coinvolgente scambio contrattuale. Cosa che faremo nel successivo capitolo.

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

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

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

Ci pare in effetti questa la migliore prospettiva di analisi per

rispondere alla principale criticità sin qui emersa negli studi sullo sviluppo del welfare aziendale e occupazionale in Italia e cioè il suo sviluppo diseguale per contenuti, settori produttivi, aree coperte. Anche le posizioni più equilibrate e aperte allo sviluppo del welfare aziendale riconoscono come, nel presente stato di evoluzione, il fenomeno «riflette, e rischia di enfatizzare, i tradizionali squilibri fra territori, fra aziende di diversa dimensione e fra categorie di lavoratori (in particolare a scapito dei lavoratori atipici). Il rischio di contribuire alla segmentazione del mercato del lavoro riguarda tutte le misure del secondo welfare, ma è particolarmente accentuato per le misure stimulate dalle esigenze delle singole realtà aziendali» (T. Treu, 2016A, p. 15).

È stato giustamente riconosciuto come la possibilità di contrastare le attuali criticità del welfare aziendale e occupazionale in Italia non dipenda «dalla evoluzione spontanea delle dinamiche sociali e negoziali», ma richiede che le multiformi esperienze vengano «inserite in un quadro d'insieme che ne orienti le priorità e gli obiettivi delle esperienze, senza snaturarne la natura e i caratteri privatistici [...]. La normativa fiscale, nonostante i recenti chiarimenti, potrebbe essere oggetto di ulteriore razionalizzazione. Un ruolo specifico di orientamento può essere assunto dalle relazioni industriali, a condizione che esse sappiano rinnovarsi e assumere il welfare negoziale come uno strumento utile a contribuire alla modernizzazione del sistema di protezione sociale, valorizzandone le potenzialità, come forma di investimento sociale. Un tale compito non può essere affidato alla sola contrattazione aziendale, ma richiede interventi di livello nazionale e territoriale in grado di fornire indirizzi alla negoziazione decentrata per orientarla a fare sistema. Un sistema di relazioni industriali capace di dare sistematicità al welfare negoziale servirebbe a favorire l'incastro virtuoso di questo negli assetti pubblici, anche interloquendo con le istituzioni nazionali e locali competenti per i vari aspetti della protezione sociale, secondo quel modello di *governance* multi attore e multilivello essenziale per un buon funzionamento dei moderni sistemi» (T. Treu, 2016A, p. 16. Vedi anche M.C. Ambra, M. Carrieri, 2017, spec. p. 64).



La presente ricerca si muove, appunto, in questa direzione cercando di colmare un vuoto di analisi del materiale contrattuale che non è mai stato sin qui letto secondo il metodo e la prospettiva dei diversi sistemi di relazioni industriali ricollegando cioè il singolo contratto aziendale alle dinamiche più generali del contratto nazionale di riferimento secondo logiche verticali (settore merceologico, tipologie di bilateralità e fondi) e orizzontali (territorio, bilateralità, fondi) coerenti con le dinamiche reali della contrattazione collettiva e della regolazione del lavoro in impresa. Si tratta, ovviamente, di un lavoro di particolare complessità che verrà compiuto in termini di *work in progress* partendo dal settore della metalmeccanica che risulta oggi governato da numerosi sistemi contrattuali in ragione della presenza, certificata dal CNEL, di ben 32 contratti collettivi nazionali di riferimento che, nel corso dell'indagine, verranno selezionati in funzione del grado di reale rappresentatività comparata (*infra*, parte I, capitolo 4).

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

Siamo dunque ben oltre una semplice mappatura/classificazione di tutto quello che rientra nel welfare aziendale secondo quanto concretamente sviluppato da imprese, operatori, contratti collettivi sulla scorta della ampia e generica definizione della normativa fiscale e delle circolari interpretative. Lo sforzo è stato piuttosto quello di ricostruire, a beneficio di decisori politici e attori di sistemi nazionali e locali di relazioni industriali, una strumentazione utile a fare delle misure di welfare una leva del cambiamento organizzativo, della produttività del lavoro e della individuazione di risposte strutturali e durature ai nuovi bisogni di protezione sociale in un mercato del lavoro profondamente mutato.

#### **4. *Costruire assieme il welfare del futuro: un esercizio di open innovation***

Il lavoro di analisi e le proposte anche operative avanzate nella seconda edizione del presente Rapporto sono indubbiamente, allo stato, una ipotesi interpretativa del welfare occupazionale e del welfare aziendale ancora interlocutoria e come tale da sottoporre a verifica e ulteriori valutazioni ed approfondimenti nel corso del 2019, in vista della redazione di un prossimo rapporto di monitoraggio, che continuerà ad essere costruito in modalità *open access* interagendo, come fatto per il presente rapporto, con esperti, operatori e attori del sistema di relazioni industriali attraverso la piattaforma di cooperazione [www.welfareforpeople.it](http://www.welfareforpeople.it) che ci ha consentito, tra le altre cose, di verificare lo sviluppo del lavoro di ricerca con testimoni privilegiati (aziende, istituzioni, sindacati) e nell'ambito della analisi di casi studio aziendali e territoriali estrapolati dalla banca dati «fareContrattazione». L'ambizione, in linea con le grandi trasformazioni del lavoro entro cui abbiamo deciso di collocare la lettura del welfare aziendale ed occupazionale, è quella di consolidare questo esercizio collettivo di *open innovation* attraverso cui contribuire a dare ordine alle molteplici iniziative in atto che, non di rado, rischiano di svilire la funzione essenziale dei sistemi di protezione sociale nella costruzione di modelli produttivi sostenibili e stabili. Da qui la dimensione di comunità e territorio entro cui la nostra iniziativa si è potuta muovere anche grazie anche ai numerosi e robusti partenariati con la rappresentanza del mondo del lavoro e delle imprese.

---

2.

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

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

L'analisi di dettaglio condotta sul materiale offerto dai sistemi di contrattazione collettiva per settore, territorio, azienda (si vedano *infra* le note di approfondimento contenute nelle sezioni C, D e E della parte II del Rapporto) segnala, in effetti, l'esistenza di prestazioni di "welfare" concesse al *lavoratore in quanto persona* (o alla sua famiglia), secondo le tradizionali logiche re-distributive dei sistemi di protezione sociale, a cui si affiancano tuttavia, in non poche realtà aziendali, misure che, per contro, risultano dirette *in primis* al *lavoratore in quanto tale* e cioè come soggetto attivo dei rapporti di produzione all'interno di un nuovo e più ampio scambio contrattuale tra lavoro e retribuzione. Uno scambio che ridisegna, al tempo

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

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

### **1. *Categorie di prestazioni***

Solitamente, le classificazioni delle prestazioni e dei servizi erogati ai lavoratori in azienda si basano sull'individuazione di categorie o ambiti che rimandano meccanicamente alle categorie individuate dai commi e dalle lettere dell'art. 51 TUIR (d.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917). La ragione è insita nel fatto che nella prassi aziendale, la grande maggioranza delle prestazioni erogate oltre la retribuzione monetaria è rappresentata proprio dalle misure individuate dal citato art. 51, in particolare dai commi 2, 3 e 4, poiché, se erogate al lavoratore dal datore di lavoro alle condizioni ivi stabilite, godono di specifiche agevolazioni fiscali, consistenti nell'esclusione parziale o totale del loro valore dalla formazione del reddito da lavoro dipendente (vedi *infra*, la nota di approfondimento normativo riportata nella parte II, sezione A), oltre ad essere in generale deducibili dal reddito di impresa.

Poiché, per la maggior parte delle prestazioni oggetto del presente Rapporto, l'unico riferimento normativo è appunto rap-

presentato dall'art. 51 TUIR, si è ritenuto di adottare, anche in tale ambito, questo dato normativo come base per la definizione delle categorie in cui classificare le prestazioni erogabili ai lavoratori in azienda. Le categorie individuate sono:

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

- permessi o congedo per istruzione
- ATTIVITÀ RICREATIVE/TEMPO LIBERO
  - abbonamento o biglietti cinema, teatro, palestra, piscina, TV satellitare, museo, eventi sportivi; abbonamento a quotidiani o riviste; biblioteche e ludoteche; degustazioni enogastronomiche; corsi; viaggi con finalità ricreative, culturali o culto (pellegrinaggi) (art. 51, comma 2, lett. *f*)
- BUONI ACQUISTO
  - buono spesa, shopping card, convenzioni per acquisti, buono carburante (art. 51, comma 3)
- MENSA E BUONO PASTO (art. 51, comma 2, lett. *c*)
- TRASPORTO COLLETTIVO (art. 51, comma 2, lett. *d* e *d-bis*)
- BENI DI USO PROMISCUO (per es. auto (art. 51, comma 4, lett. *a*) tablet, computer, telefono, (art. 51, comma 3)
- PRESTITI A TASSO AGEVOLATO (art. 51, comma 4, lett. *b*)
- CONCESSIONE DI ALLOGGIO (art. 51, comma 4, lett. *c*)
- AZIONI (art. 51, comma 2, lett. *g*)

In una prospettiva di analisi di relazioni industriali, per mappare l'insieme delle misure erogabili ai lavoratori in ambito aziendale occorre tuttavia tenere in considerazione non solo le astratte previsioni legislative di matrice fiscale, ma anche quanto prevede e disciplina la contrattazione collettiva di riferimento in tale ambito consentendo, con ciò, un primo ampliamento dell'angolo di osservazione del fenomeno nei contesti normativi reali. Il lavoro di mappatura effettuato sulla ban-

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

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

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

Per procedere nella individuazione di quali tra queste categorie di benefici erogabili al lavoratore in ambito aziendale possa essere effettivamente classificata come welfare “aziendale” è necessario, a questo punto e in via preliminare, condividere una definizione generale di welfare. Non certo una definizione di carattere dottrinale o politologico che peraltro fuoriesce dai limiti e dagli interessi della nostra indagine (per un approfondimento si veda comunque *infra* la rassegna ragionata della letteratura di riferimento contenuta nella parte II, sezione F); rileva, piuttosto, ricostruire in termini pragmatici il contenuto normativo del concetto di welfare – e con esso anche le sue

possibili proiezioni operative – nell’ambito di un rapporto economico come è quello di lavoro.

A tal proposito, rispetto alla natura delle misure sopra indicate, occorre chiedersi quanto effettivamente le prestazioni in oggetto siano, più o meno, distanti dal concetto di welfare inteso in senso stretto e tecnico. È stata quindi sviluppata una classificazione tipologica rispetto alla loro vicinanza o lontananza dal concetto di welfare, a cui si affianca una classificazione in base alla funzione delle diverse misure. Combinando entrambe le dimensioni, quella tipologica e quella funzionale, si può giungere a una schematizzazione operativa delle misure di welfare aziendale utile a evidenziare quelle che paiono idonee a incidere sul processo organizzativo e produttivo aziendale.

## **2. Profili definitivi**

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

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

La parola “welfare” (benessere) è stata utilizzata inizialmente per indicare il c.d. stato sociale (il *welfare state*) e cioè l’assunzione di responsabilità dell’attore pubblico rispetto ai grandi rischi sociali che ricadono sulla generalità della popolazione (infortunio, malattia, disoccupazione, vecchiaia) (Battisti, 2013). Questo impegno si è tradotto, nel corso del tempo e



nei diversi Paesi, in un insieme composito di politiche pubbliche di assistenza e protezione sociale volte ad erogare servizi (prestazioni in natura) e benefici (prestazione monetarie) al fine di rispondere a bisogni di base e tutelare i cittadini dall'indigenza e dai rischi derivanti dall'assenza di reddito. A queste si aggiungono le politiche dirette ad organizzare altri servizi di rilevanza sociale, su tutti l'istruzione e la sanità (Artoni, 2014).

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

### ***3. Classificazione tipologica***

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

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

Sulla base di tale definizione normativa possiamo, innanzitutto, identificare, nell'ampia gamma di prestazioni, servizi e misure, quelli che rientrano in tale definizione di welfare e quelli che vi si approssimano e in che misura a tale concetto, realizzando in questo modo una classificazione che indichiamo come tipologica. Questo primo passaggio sarà utile, poi, a sviluppare una classificazione funzionale, volta a identificare, in coerenza con le considerazioni sviluppate nel capitolo che precede, la funzione delle diverse misure, prestazioni e servizi, distinguendo tra quelli che rientrano in una prospettiva o logica occupazionale cioè di connessione alla posizione di lavoratore (c.d. welfare occupazionale) e quelli che rientrano in una prospettiva propriamente e concettualmente aziendale in termini non solo redistributivi ma di organizzazione del lavoro e dei processi produttivi (welfare aziendale in senso stretto) (vedi anche il ragionamento sviluppato al riguardo *supra*, capitolo 1).

Possiamo a questo punto procedere a una prima "misurazione" della maggiore o minore vicinanza (o anche distanza) dalla idea di welfare sopra individuata di ogni prestazione riconducibile al campo di applicazione della normativa fiscale di incentivazione delle misure di welfare a livello aziendale ovvero prevista a vario titolo nei contratti collettivi di lavoro.

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

Pertanto, si potranno classificare come prestazioni rientranti pienamente nel concetto di welfare le misure che sono riconducibili agli ambiti individuati dall'art. 38 Cost. (tutela della malattia, maternità, infortunio, invalidità, disoccupazione, vecchiaia). Si approssimano, invece, al concetto di welfare,

quelle misure che sono riconducibili in generale, e oltre l'art. 38, agli ambiti della relazione di lavoro in impresa coperti dagli artt. 35-46 Cost. Sono meno prossime al concetto di welfare, quelle misure non riconducibili agli ambiti individuati dal titolo III, parte I, Cost., ma ciò nondimeno rientranti nell'art. 100 TUIR, quindi considerati di "utilità sociale" che, inoltre, possono distinguersi tra misure che richiamano gli ambiti del titolo II, parte I, Cost. (tutela della famiglia, della salute, istruzione ed educazione) e altre che esulano anche da tale ambito.

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

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

Dal momento in cui l'oggetto della analisi del presente Rapporto non sono tanto le prestazioni in genere erogate in azienda in connessione al rapporto contrattuale di lavoro, quanto il welfare funzionale agli assetti organizzativi e produttivi della moderna impresa, riteniamo di poter tralasciare nel prosieguo tutte le prestazioni che si collocano all'estremo opposto della idea di welfare qui adottata ossia tutte le presta-

zioni che, come detto, non hanno alcun minimo contenuto sociale e collettivo legato alla organizzazione del lavoro, ma costituiscono un puro vantaggio economico e financo uno *status* per il lavoratore (ossia i *fringe benefits*).

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

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

**Fonte:** elaborazione ADAPT

Individuate le prestazioni che intendiamo considerare in questa analisi e nella ottica di indagare la funzione della loro erogazione nei confronti dei lavoratori, il primo passaggio utile è

indicare il beneficiario di ogni misura, premesso che il presupposto è il rapporto di lavoro subordinato e il primo destinatario, pertanto, è sempre il lavoratore.

#### **4. Classificazione funzionale**

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

**Tabella 3** – I beneficiari delle prestazioni di welfare

Tipologia di prestazione	Beneficiari		
	Lavoratore in quanto tale	Lavoratore in quanto persona	Famiglia del lavoratore
<b>Previdenza complementare</b>			
<i>contributi versati per forme pensionistiche</i>	x		
<b>Assistenza sanitaria</b>			
<i>contributi a fondi e casse di assistenza sanitaria integrativa (art. 51, comma 2, lett. a)</i>	x		(x)
<i>servizi sanitari medicina preventiva e diagnostica check up cure odontoiatriche o specialistiche terapie e riabilitazione (art. 51, comma 2, lett. f)</i>	x	x	x
<i>spese sanitarie (art. 51, comma 2, lett. b)</i>	x	x	x

<b>Assicurazioni</b>			
<i>assicurazioni contro il rischio di infortunio extra-professionale o morte</i>	x		
<i>assicurazioni contro il rischio di non autosufficienza o gravi patologie (art. 51, comma 2, lett. f-quater)</i>	x		
<b>Assistenza ai familiari e cura</b>			
<i>assistenza domiciliare badanti case di riposo case di cura (art. 51, comma 2, lett. f e f-ter)</i>			x
<b>Educazione/istruzione</b>			
<i>corsi extra-professionali (lingue, informatica, ecc.) (ex art. 51, comma 2, lett. f)</i>		x	x
<i>rette scolastiche e tasse universitarie libri di testo (art. 51, comma 2, lett. f o f-bis)</i>		x	x
<i>borse di studio, contributi istruzione (spese per scuola materna, primarie, secondarie; università e master) mensa scolastica, dopo- o pre-scuola, gite scolastiche centri estivi e invernali, ludoteche, baby sitting (art. 51, comma 2, lett. f-bis)</i>			x
<i>permessi per istruzione</i>		x	
<b>Attività ricreative/tempo libero</b>			
<i>abbonamento o biglietti cinema, teatro, palestra, piscina, TV satellitare, museo, eventi sportivi; abbonamento a quotidiani o riviste; biblioteche e ludoteche; degustazioni enogastronomiche; viaggi con finalità ricreative, culturali o culto (pellegrinaggi) (art. 51, comma 2, lett. f)</i>		x	x

<b>Mensa e buoni pasto</b>			
<i>mensa e buoni pasto</i> (art. 51, comma 3)	x	x	
<b>Trasporto collettivo</b>			
<i>servizio trasporto collettivo</i> (art. 51, comma 2, lett. d e d-bis)	x	x	x
<b>Buoni acquisto</b>			
<i>buono spesa, shopping card, convenzioni per acquisti, buono carburante</i> (art. 51, comma 3)		x	x
<b>Formazione dei dipendenti</b>			
<i>formazione dei dipendenti in ambito professionale</i>	x		
<b>Flessibilità organizzativa/ conciliazione vita-lavoro</b>			
<i>permessi e congedi di varia natura legati alla conciliazione vita-lavoro, flessibilità dell'orario in entrata e uscita, banca ore, lavoro agile</i>	x		

**Fonte:** elaborazione ADAPT

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

**Tabella 4** – Classificazione funzionale delle categorie di prestazioni

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

**Fonte:** elaborazione ADAPT

Posto che indichiamo, come già anticipato nel capitolo che precede, con l'espressione *welfare occupazionale* l'insieme dei servizi e delle prestazioni che vengono erogate dalle aziende ai propri dipendenti semplicemente in virtù del contratto di lavoro che lega le une agli altri, individuiamo un ambito più circoscritto, che identifichiamo come *welfare aziendale* in senso stretto, a cui afferiscono le misure che incidono, ben oltre la semplice incentivazione fiscale, sull'assetto organizzativo e produttivo di impresa. È questa, infatti, a nostro avviso la prospettiva per discernere da misure, prestazioni e servizi che generano valore per tutti gli attori in gioco rispetto a misure di carattere o natura puramente utilitaristica o temporanea, funzionali cioè alla semplice quanto meccanica riduzione del costo del lavoro, grazie alla normativa fiscale, senza tuttavia una prospettiva più ampia di ripensamento dello scambio lavoro contro retribuzione.

Più precisamente, ai fini del presente Rapporto e nella prospettiva di analisi prescelta, tipica del metodo delle relazioni industriali, rimangono pertanto nell'ambito del *welfare occupazionale* le prestazioni destinate alla persona del lavoratore e/o alla famiglia con una funzione redistributiva e concessiva o



sociale, comunque “passive” o “neutrali” nell’ambito del rapporto di lavoro, della organizzazione del lavoro e della partecipazione dei lavoratori. Ricondurremo invece nel sottoinsieme del *welfare aziendale* le misure che hanno una funzione economica, non solo perché integrano lo scambio contrattuale, ma anche perché incidono (o possono incidere, se usate e gestite consapevolmente) attivamente sullo scambio tra lavoratore e datore di lavoro, sul fare impresa, sulla organizzazione, sulla produttività, sulla sua qualità della prestazione lavorativa, sulla fidelizzazione del lavoratore. Di questo pare consapevole lo stesso legislatore che, nella normativa fiscale di incentivazione, prevede misure di maggior peso con riferimento ai percorsi di welfare riconducibili alla contrattazione di produttività ovvero a modelli di partecipazione dei lavoratori alla gestione e/o organizzazione dell’impresa. Nello specifico, consentendo al lavoratore la possibilità di sostituire, tutto o in parte, le somme erogate a titolo di premio di risultato o di partecipazione agli utili di impresa con prestazioni di cui ai commi 2, 3 e 4 dell’art. 51 TUIR (c.d. welfarizzazione del premio di risultato), il legislatore ha superato i tradizionali criteri di infungibilità tra retribuzione monetaria e prestazioni di “welfare”, attribuendovi esplicitamente una funzione economica, appunto per il fatto di avere previsto la possibilità di sostituzione del premio di risultato, che costituisce indubbiamente un elemento della retribuzione, con prestazioni di welfare.

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

Utilizzando tale riferimento, unitamente alla idea della funzione redistributiva-concessiva e sociale, da un lato, ed economica-produttivistica, dall’altro lato, possiamo considerare allora come *welfare aziendale* in senso stretto e tecnico quelle prestazioni riconducibili agli ambiti catalogati nei rapporti economi-

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

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

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

**Fonte:** elaborazione ADAPT

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

**5. Parametri e criteri pratici di misurazione delle iniziative aziendali di welfare (c.d. ADAPT-UBI Welfare Index)**

Portando ora a maturazione il ragionamento già sviluppato nel corso del primo Rapporto ADAPT – UBI, avanziamo ora una proposta per la costruzione di un indice sintetico di misurazione delle iniziative aziendali di welfare. Si tratta della possibilità, a seguito dei ragionamenti e delle sperimentazioni avviati nei mesi passati, di quantificare in termini essenziali la vicinanza o lontananza dal concetto di welfare aziendale, per come definito nel presente Rapporto, di un determinato insieme di misure di welfare adottate a livello aziendale. Esso può rappresentare uno strumento operativo utile alla misurazione e alla valutazione del livello di welfare aziendale da applicarsi tanto nella analisi dei singoli casi aziendali, dei settori o dei territori, quanto in un confronto comparato.

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

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

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

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

**Fonte:** elaborazione ADAPT

Per quanto riguarda la variabile funzionale i punteggi assegnati (tabella 7) misurano la funzione delle prestazioni in base alla loro capacità, o meno, di integrare lo scambio contrattuale e incidere attivamente sullo scambio tra lavoratore e datore di lavoro, sul fare impresa, sulla organizzazione, sulla produttività, sulla qualità della prestazione lavorativa, sulla fidelizzazione del lavoratore. Negli interventi che più realizzano tali funzioni è possibile rintracciare una dimensione (anche) economi-

ca e, talvolta, organizzativa, differenziandosi da quelle che invece hanno una finalità prevalentemente sociale o carattere redistributivo/concessivo. Per questo i punteggi assegnati sono minori per questo ultimo tipo di prestazioni e crescono, invece, proprio per quelle che, distanziandosi da logiche redistributive/concessive, perseguono una funzione sociale e ancor più per quelle che, avendo una funzione economica, si avvicinano maggiormente al concetto di welfare aziendale in senso stretto.

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

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

**Fonte:** elaborazione ADAPT

Sempre più diffusamente nella contrattazione sono previsti i *flexible benefits*. Questi non corrispondono a una specifica prestazione di welfare aziendale ma piuttosto individuano un credito “spendibile” dai lavoratori in modo personalizzato e gestito generalmente tramite un conto welfare, attraverso il quale possono scegliere tra diverse prestazioni previste dall’art. 51 comma 2 e 3 del TUIR. Ove la contrattazione non preveda ulteriori dettagli, sono stati considerati, ai fini dell’indice, al pari dei buoni acquisto non potendo assegnare loro una specifica tipologia e funzione. Inoltre quanto previsto dall’art. 51 comma 3 del TUIR rappresenta la modalità di fruizione prevalente dei *flexible benefits* sino alla soglia dei 258,23 euro, soprattutto quando il credito welfare sia contenuto nei limiti di questa cifra.

Unendo ora le due variabili (tabella 8), ad ogni prestazione di welfare corrisponde un punteggio calcolato come somma dei punteggi delle due variabili, diviso per il massimo valore totale raggiungibile (che è 12), per cui il punteggio massimo di ciascuna misura sarebbe 1.

A seconda delle misure presenti, ad esempio in un contratto aziendale, vengono sommati i valori delle misure corrispondenti e divisi per il numero di misure ottenendo dunque una media. Con la finalità di riportare l’indice in scala a 100, e non essendoci misure che effettivamente assumono valore 12/12, il punteggio viene riparametrato per 0,92 (che rappresenta il valore massimo assunto dalle misure attualmente mappate).

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

$$\begin{aligned} \text{ADAPT-UBI } \textit{Welfare Index} &= \\ &= [(M1+M2+ \dots Mn) / (n*0.92)] * 100 \end{aligned}$$

Il valore minimo che l'ADAPT-UBI *Welfare Index* può assumere è 18,5% <sup>(4)</sup> (assumendo da 0 a 18,5% l'assenza di misure) mentre il valore massimo che può assumere è 100% <sup>(5)</sup>.

**Tabella 8** – La misurazione complessiva delle singole prestazioni di welfare

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

**Fonte:** elaborazione ADAPT

<sup>(4)</sup> Considerando che il punteggio minimo che ha una prestazione è 0,17, applicando la formula, si ottiene  $0,17/(1*0,92)*100 = 18,5\%$ .

<sup>(5)</sup> Analogamente, considerando che il punteggio massimo che ha una misura è 0,92, applicando la formula si ottiene  $(0,92/(1*0,92)*100=100\%)$ .

A valori dell'indice più elevati si associa una maggiore vicinanza dell'insieme complessivo delle misure al concetto di welfare aziendale, diversamente valori più bassi indicano una maggiore lontananza dallo stesso e una maggiore vicinanza al concetto di welfare maggiormente occupazionale.

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

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

Grazie ai punteggi attribuiti alle due variabili con riferimento alla misurazione tipologica e quella funzionale dei servizi e delle prestazioni di welfare, è possibile ottenere una rappresentazione grafica (grafico 3) dove l'asse orizzontale rappresenta la misurazione del concetto di welfare qui adottato.





Le prestazioni più vicine al concetto di welfare si collocano, quindi, in prossimità dell'estremo destro del grafico, lontane dall'origine degli assi.

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

---

### 3.

## IL WELFARE SANITARIO OCCUPAZIONALE NELLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA

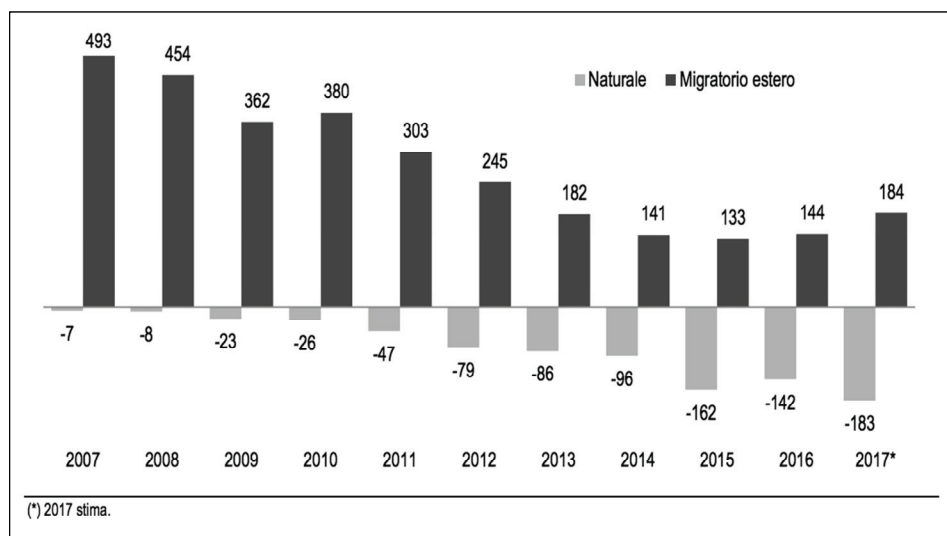
### *1. Introduzione: assistenza sanitaria integrativa e cambiamenti demografici*

La trasformazione del lavoro in corso ormai da diversi anni nelle economie occidentali è determinata da un complesso insieme di cause. Spesso si tende a concentrare l'attenzione e l'analisi soprattutto in merito all'impatto che la tecnologia ha, quantitativamente e qualitativamente, nei mercati del lavoro. O, in alternativa, concentrandosi sull'incidenza che i mercati internazionali e/o le nuove forme che la domanda di beni e servizi assume hanno sulla composizione della forza lavoro e sui modelli organizzativi. Si tratta di aspetti importanti e dalle fondamentali implicazioni sul mercato del lavoro, ma se scorriamo i dati relativi all'andamento demografico notiamo come questi sembrano determinare impatti ancora più marcati. Se infatti le tendenze generate dalla tecnologia o dalla configurazione dei mercati globali sono facilmente osservabili nel breve periodo, ma possono al contempo mutare rapidamente la loro rotta, le macro-dinamiche demografiche impiegano archi di tempo molto più lungo per modificarsi ed innescano spesso meccanismi intergenerazionali a lungo periodo. Senza entrare in complesse disquisizioni sulla natura e la metodologia delle previsioni demografiche, che non rilevano ai fini di questo rapporto, è importante concentrarsi su alcuni numeri, per comprendere la portata del fenomeno.

### 1.1. Fenomeni e previsioni demografiche in Italia

In Italia il saldo naturale tra nascite e morti nel 2017 è stato negativo di 183 mila unità, raggiungendo livelli ancor più negativi del 2015, anni in cui la cifra era stata di -162 mila. La causa principale di questo trend è imputabile al calo della natalità, a fronte di un numero di decessi stabile negli ultimi anni, infatti nel 2017 sono state 464 mila le nascite, 20 mila in meno del 2015 ed esattamente 100 mila in meno rispetto al 2007. Negli ultimi 10 anni il saldo naturale è sempre stato negativo, aggravandosi sempre di più, con l'eccezione del 2016, anno in cui si è assistito ad un rallentamento del trend subito smentito però dai dati dell'anno successivo (si veda grafico 4).

**Grafico 4** – Saldo naturale e saldo migratorio estero in Italia



**Fonte:** Istat, 2018

Il numero medio di figli per donna è stabile all'1,34, cifra che non consente un ricambio della popolazione e condanna ad una sua diminuzione nel lungo periodo. Allo stesso tempo il numero di donne in età feconda è diminuito di 900 mila unità tra il 2008 e il 2017, con una età media delle donne tra i 15 e i

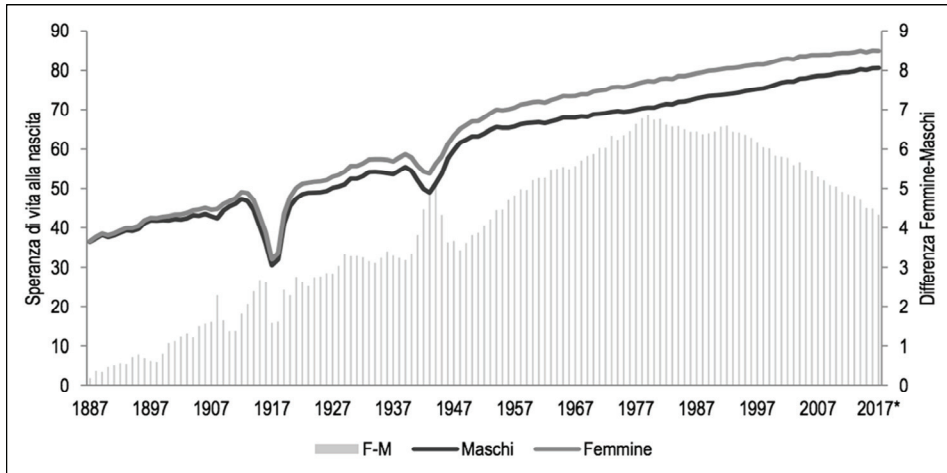
50 anni cresciuta da 33,8 a 35,2 anni. Oltre a questo i comportamenti riproduttivi sono in netto cambiamento per diverse ragioni, conducendo spesso alla scelta di rimandare la decisione di mettere al mondo un figlio alla seconda metà dell'arco di tempo fecondo. Infatti l'età media del parto è passata dai 27,5 anni del 1980 ai 31,8 del 2017.

Nel corso degli ultimi anni tali statistiche negative sono state controbilanciate dal dato positivo delle nascite da madre straniera. Tale dinamica si è rafforzata nel periodo tra il 2008 e il 2015, ma nel corso degli ultimi anni ha visto anch'essa un calo con il numero di nati da madre straniera diminuito del 3,6% nel 2017.

Oltre al calo delle nascite è l'aumento dell'aspettativa di vita ad aver accresciuto l'età media della popolazione: se infatti un neonato del 1976 aveva una probabilità del 90% di essere ancora in vita all'età di 55 anni, un nato nel 2016 può confidare di sopravvivere con un 90% di possibilità fino alla età di 67 anni. La speranza di vita infatti, seppur stabile negli ultimi anni, ha visto un forte aumento rispetto agli ultimi decenni giungendo, per il 2016, a 80,6 anni per gli uomini e 85 anni per le donne, mostrando una positiva riduzione del gap di genere (grafico 5).

Questo doppio movimento natalità/speranza di vita conduce ad un forte aumento dell'età media della popolazione. Al 1° gennaio 2018 la popolazione italiana era composta per il 22,6% da persone con 65 o più anni, per il 64,1% da persone tra i 15 e i 64 anni e solo per il 13,4% sotto i 15 anni. Negli ultimi 10 anni la popolazione in età da pensione è cresciuta di 2,4 punti mentre quella in età da lavoro è diminuita di 1,6 punti. L'età media ha così superato i 45 anni giungendo nel 2018 al 45,2 rispetto al 43,1 del 2008.

**Grafico 5** – Speranza di vita per genere in Italia



**Fonte:** Istat, 2018

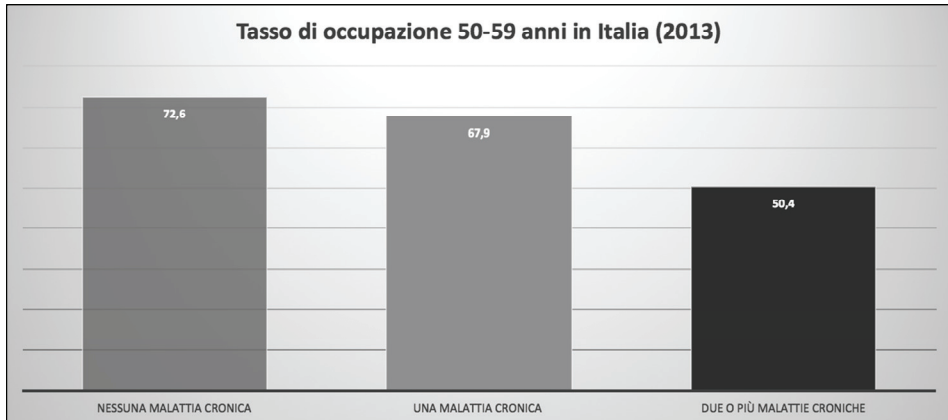
Il quadro può essere completato con alcuni dati provenienti dalle previsioni demografiche per l'Italia, fornite anch'esse dall'Istat (Istat, 2018). Secondo queste stime, nel prossimo ventennio l'Italia perderà 3,5 milioni di persone in età lavorativa con un -24,7% nella fascia 35-54 anni, 7,4% in quella 15-34, con un parallelo aumento pari al +17,6% dei lavoratori nella classe 55-69, riducendo quindi considerevolmente il numero di persone in età da lavoro under 55. Previsioni al 2065 poi vedono un calo complessivo della popolazione italiana dai 60,6 milioni attuali a 54,1 milioni. Infatti, sebbene il tasso di fertilità sia previsto in crescita fino all'1,59 nel 2065, questo non sarà sufficiente a compensare il numero dei decessi, che, a partire del 2040, sono previsti aumentare progressivamente a causa della presenza di un numero elevato di persone in età avanzata, complice anche l'aumento della speranza di vita a 86,1 anni per gli uomini e 90,2 anni per le donne. La piramide demografica andrà quindi sempre più a comprimersi portando ad un'età media di oltre 50 anni nel 2065, a causa anche dell'estinzione della coorte d'età dei cosiddetti *baby boomers*, che contribuisce oggi a mantenere bassa l'età media e il numero di persone over 65.

## **1.2. Le condizioni di salute che seguono le dinamiche demografiche**

Il prolungamento della speranza di vita non viene sempre accompagnato da un incremento generale dei livelli di salute. Infatti, con l'aumentare dell'età aumenta anche statisticamente la probabilità che sopraggiungano problemi fisici, psichici, psicosomatici e psicosociali. Rileva in particolare l'insieme delle c.d. malattie croniche, ossia alterazioni patologiche non reversibili che richiedono una speciale riabilitazione e un lungo periodo di supervisione, osservazione, cura. In via meramente esemplificativa: malattie cardiovascolari e respiratorie, disordini muscolo-scheletrici, HIV/Aids, sclerosi multipla, numerose tipologie di tumori, diabete, obesità, epilessia, depressione e altri disturbi mentali.

Tutto ciò comporta limitazioni più o meno rilevanti rispetto alle normali funzioni lavorative a causa di una maggior difficoltà motoria nei movimenti e nel sostenere la fatica richiesta da determinate mansioni o, per altre mansioni, maggior difficoltà e insostenibilità di ordine psichico. Limitazioni che si accompagnano, di regola, a maggiori tassi di assenteismo ed insieme ad esigenze di flessibilità differenti rispetto ad una normale condizione di salute (OECD, 2017; Eurofound, 2014). In Italia gli ultimi dati disponibili mostrano come il tasso di occupazione tra i 50 e i 59 sia del 72,6% senza malattie croniche, del 67,9% in presenza di una malattia cronica e del 50,4% con due o più malattie croniche (grafico 6). Rileva in particolare l'obesità, che determina un calo del tasso di occupazione di quasi venti punti percentuali.

**Grafico 6** – Tasso di occupazione 50-59 anni e impatto malattie croniche



Fonte: OECD, 2013

Allo stesso tempo, considerata la struttura attuale del mercato del lavoro, la presenza di una malattia cronica comporta una maggior probabilità di pensionamento anticipato così come di una diminuzione del reddito (OECD, 2017). Non esistono, allo stato, dati e proiezioni attendibili relativamente all'incidenza complessiva delle malattie croniche sulla popolazione economicamente attiva e sui rapporti di lavoro. Questo anche perché, al fine di evitare ripercussioni negative sulle prospettive retributive e di carriera, il lavoratore non sempre ritiene opportuno comunicare la propria reale condizione di salute al datore di lavoro. Tuttavia, il *Network europeo per la promozione della salute nei luoghi di lavoro* ha stimato che in Europa quasi il 25% della popolazione in età di lavoro soffre i disturbi di almeno una malattia cronica e che la quota di malati cronici che lavora sia pari al 19% della forza-lavoro. In Italia, 6,5 milioni di persone tra i 15 e i 64 anni (pari al 16,5% della popolazione in età di lavoro) dichiarano di essere affette da una o più malattie croniche o da problemi di salute di lunga durata che incidono, più o meno pesantemente, sulla attività lavorativa (Istat, 2013).

Se ampliamo lo sguardo alla dimensione europea, le proiezioni al 2020 e al 2060 del tasso di partecipazione al mercato del la-



voro in Europa degli over 55 – e cioè della fascia di popolazione economicamente attiva maggiormente soggetta a un significativo rischio di abilità solo parziale o intermittente al lavoro – registrano, rispettivamente, un incremento di 8,3 e 14,8 punti percentuali. Nell'area dell'Euro l'impatto stimato è ancora più marcato con un incremento degli over 55 di 10 punti percentuali da qui al 2020 e di 16,7 punti percentuali nel 2060.

Certo è che, nel lungo periodo, la partecipazione al mercato del lavoro di persone affette da malattie croniche diventerà imprescindibile per affrontare il declino dell'offerta di lavoro e la carenza di forza-lavoro qualificata in uno con le pressioni sui sistemi pensionistici indotte da un drastico invecchiamento della forza-lavoro, con Paesi come Italia, Giappone e Spagna destinati a registrare nel 2050 un picco di over 65 pari a un terzo della intera popolazione (OECD, 2010).

### ***1.3. Le conseguenze per i sistemi sanitari e di welfare***

Se i cambiamenti demografici in generale avranno un forte impatto sui sistemi economici dei Paesi occidentali, l'aumento della longevità e dell'incidenza delle malattie croniche è uno dei fattori che più sembrano destinati ad impattare sulla sostenibilità del welfare e dei sistemi sanitari. Infatti, è noto come questo cambiamento porti con sé non solo una domanda di servizi sanitari e prestazioni sociali maggiore e per un periodo di vita più lungo, con conseguente incremento della spesa relativa, ma anche una domanda di servizi diversi non sempre offerte dai servizi sanitari pubblici. La BCE prevede un aumento entro il 2060 della spesa pubblica dei Paesi europei in materia di sanità di 0,7 punti e di *long-term care* di 1,3 punti di Pil, cifre difficilmente sostenibili a parità di spesa di altre voci, soprattutto per Paesi con alti livelli di indebitamento.

Già oggi, in Europa, si stima una spesa di 700 miliardi di euro per la cura di malattie croniche, per un valore che oscilla tra il 70 e l'80% dell'intero budget sanitario. Aumenta costantemente, del pari, il numero di persone che richiede congedi per malattia o anche pensioni anticipate e assegni di invalidità di lun-

go periodo che, in alcuni Paesi, già oggi riguardano il 10% della forza-lavoro. Uno studio condotto a livello globale dalla Harvard School of Public Health (HSPH) per il World Economic Forum stima inoltre che, tra il 2011 e il 2030, si registrerà una perdita cumulata di output di 47 mila miliardi di dollari a causa di malattie croniche e di malattie mentali in termini di prestazioni sanitarie e previdenza sociale, ridotta produttività e assenze dal lavoro, disabilità prolungata e conseguente riduzione dei redditi per i nuclei familiari interessati.

Lo scenario che si viene così a delineare è quello di una domanda di servizi sanitari in crescita, caratterizzata soprattutto da servizi di lungo periodo come risposta alla crescita di malattie croniche e, allo stesso tempo, la diminuzione complessiva del numero di contribuenti e conseguentemente di gettito fiscale disponibile per la copertura di tale domanda. Si nota quindi una profonda interrelazione tra la dimensione demografica e quella della sostenibilità dei sistemi sanitari, non solo dal punto di vista dell'ampliamento della platea dei richiedenti servizi, ma anche da quello della sostenibilità finanziaria. Occorre poi considerare come i profondi cambiamenti nelle strutture e nelle dinamiche evolutive dei mercati del lavoro e delle carriere individuali impattino sulle persone affette da tali patologie. Il paradigma dei c.d. mercati transizionali del lavoro delinea carriere lavorative caratterizzate da frequenti passaggi da un posto di lavoro ad un altro rendendo meno effettivi i sistemi di tutele fondati sul posto di lavoro e sul singolo contratto. I sistemi che non accompagnano la persona stessa, in particolar modo quella con patologie, nelle transizioni rischiano di collocare tali tutele in capo ai sistemi di welfare pubblici e ai sistemi sanitari, con un ulteriore aggravio di spese e costi derivanti dalla difficile ricollocazione di questi soggetti. Situazione che si aggrava se si considera che l'analisi comparata segnala regimi di tutela alquanto diversificati che risultano ampiamente condizionati dallo specifico quadro regolatorio in materia di licenziamenti per motivi economici e, segnatamente, per inidoneità al lavoro, scarso rendimento, assenza dal lavoro, che possono condurre al termine del rapporto prima della sua naturale conclusione. Qualora ciò non accadesse, la maggior permanenza all'interno del mercato del lavoro potrà im-

plicare l'insorgere stesso di malattie croniche anche laddove non precedentemente presenti, così come diverse forme di patologie, soprattutto se permarranno modelli organizzativi e mansioni strutturati per essere applicati e svolti da lavoratori più giovani. Sono quindi molteplici le dinamiche e i circoli viziosi che possono generarsi come conseguenza dell'innesto nell'attuale mercato e organizzazione del lavoro dei cambiamenti demografici e in particolare dei loro impatti sulla salute dei lavoratori.

L'impostazione tradizionale dei sistemi di protezione sociale appare in effetti caratterizzata, non solo in Europa, dall'impiego di meccanici modelli *medically-driven* nella determinazione della concessione di trattamenti di invalidità civile o assegni di cura e assistenza che spesso conducono a una uscita anticipata dal mercato del lavoro anche là dove non sarebbe necessario e, anzi, persino dannoso per il morale e la stessa riabilitazione fisica del malato, che, non di rado, vede nel lavoro un bisogno personale prima ancora che economico per un progressivo ritorno a una vita "normale". Il confine tra abilità e disabilità al lavoro è, in realtà, decisamente fluido e variabile, posto che non tutte le persone reagiscono allo stesso modo (fisicamente ed emotivamente) alla medesima patologia e che le condizioni di un malato cronico si evolvono con intermittenza e in modo imprevedibile nel corso del tempo in ragione di complessi fattori soggettivi ed oggettivi tra cui: reazione alle cure, contesto sociale e sostegno familiare, disponibilità economiche personali, qualità dei servizi di cura, assistenza e riabilitazione, ecc. I sistemi di protezione sociale, per contro, adottano ancora oggi un modello tendenzialmente statico e standardizzato (c.d. *one-size-fits-all*) che, di regola, non contempla valutazioni dinamiche mirate non solo sulla persona, ma anche sulla sua attitudine al lavoro, il tipo di occupazione e mestiere, la tipologia contrattuale e la flessibilità dell'orario di lavoro, l'ambiente lavorativo e il rapporto con colleghi e superiori, le caratteristiche della impresa e l'adozione o meno di modelli di welfare aziendale, i cambiamenti fisici e logistici legati alla malattia, l'efficacia e la invasività delle cure, l'evoluzione della malattia, ecc. La conseguenza, come bene evidenziato dall'OECD (OECD, 2009), è

che un cospicuo numero di persone con capacità di lavoro parziale viene considerata dagli attuali sistemi di welfare, anche solo a livello di prassi se non di testi normativi, non più in grado di lavorare in modo definitivo anche se così in realtà non è. Il riconoscimento di un trattamento di invalidità civile comporta così il venir meno dell'obbligo di ricerca attiva del lavoro. Non solo. In numerosi ordinamenti è la legge stessa che vieta al percettore dell'assegno di invalidità lo svolgimento di attività lavorative pena la perdita di un sussidio che, normalmente, è di poco superiore ai livelli di sussistenza.

#### ***1.4. Le conseguenze per il sistema delle imprese***

Lo scenario fin qui descritto non pone solo dilemmi e sfide in merito alla sostenibilità presente e futura dei sistemi sanitari e dei sistemi di welfare, ma anche delle imprese stesse. Infatti l'invecchiamento della popolazione, la crescita del numero di lavoratori affetti da malattie croniche e le esigenze di cura che spesso non si conciliano con le esigenze produttive introducono diversi elementi di crisi all'interno dei modelli di gestione delle risorse umane, imponendo la necessità di ripensare il concetto stesso di sostenibilità. Il tutto all'interno di modelli produttivi che, nella manifattura così come nei servizi, stanno subendo profonde modificazioni guidate in particolar modo dall'innovazione tecnologica, generando una diversa domanda di competenze sia nel contenuto sia nel ruolo stesso di certe figure che diventano fondamentali nel governo dei processi. Diventa così un'urgenza quella di mettere in campo strategie per favorire una maggior *job retention* al fine di trattenerne con sé i profili migliori, anche a fronte dell'insorgere di patologie che non consentono, per quantità e/o qualità, la prosecuzione dell'esecuzione della prestazione allo stesso modo rispetto al periodo precedente. Questo genera impatti non indifferenti sulla struttura dei modelli organizzativi delle imprese che, se costruiti su organigrammi e mansioni dal basso tasso di flessibilità, non consentono né il reinserimento pieno dei lavoratori dopo periodi di cura, né la conciliazione delle attività lavorative con le cure stesse. Inoltre sarà proprio la possibilità di una flessibilità che consenta tale conciliazione uno dei criteri per

la scelta di un posto di lavoro in caso di malattia cronica o patologie simili. Ma più in generale l'invecchiamento della popolazione e il prolungamento della permanenza delle persone all'interno della forza lavoro, generata anche dalle modifiche che saranno con buona probabilità apportate ai sistemi previdenziali, introdurranno come nuova priorità per chi si occupa di risorse umane proprio il tema della salute e dell'assistenza sanitaria. Questo sia nella dimensione individuale legata alle patologie dei singoli lavoratori sia in termini di assistenza ai familiari, in particolare a quelli anziani, che l'aumento dell'aspettativa di vita e il calo delle nascite vedrà sempre più dipendere da una stretta rete di parentela. Nel sistema anglosassone, in particolare nel modello americano, l'effetto *job-lock* (riduzione del turnover volontario) a fronte della presenza di una assicurazione sanitaria è comprovato seppur in sistema di welfare completamente sbilanciato sulla componente privata. Ma i dati che giungono da oltreoceano possono essere un importante *benchmark* dei comportamenti dei lavoratori in situazioni di scarsità, scenario che potrebbe svilupparsi anche nel contesto italiano a fronte delle proiezioni demografiche sopra illustrate e di alcuni dati indicativi. Nel 2016 infatti un italiano su quattro in età adulta, 12,2 milioni, ha rinunciato alle cure soprattutto a causa delle difficoltà di accesso ai servizi offerti dal Sistema sanitario nazionale (SSN) (lunghe liste d'attesa, costi per ticket, medicinali, riabilitazione, ecc.). Difficoltà che in parte derivano dall'aumento di persone in stato di povertà ma che sono soprattutto determinate dall'aumento di richieste di servizi generate dai cambiamenti demografici.

### ***1.5. Il ruolo dell'assistenza sanitaria integrativa***

In questo contesto, le forme di assistenza sanitaria integrativa, principalmente quelle presenti all'interno della contrattazione collettiva, aggiuntive rispetto a quelle offerte dal SSN, sembrano acquisire un senso e un valore fondamentale, non solo per rispondere all'arretramento del sistema di welfare pubblico e garantire la sua sostenibilità in un'ottica di welfare occupazionale, ma anche come strumento di gestione di una popolazione aziendale (e i loro familiari) che invecchia e si ammala,

diventando così forme di welfare aziendale vere e proprie. Emerge quindi la ragione di questo studio all'interno di un Rapporto che vuole occuparsi dell'analisi del welfare aziendale ed occupazionale. A fronte delle nuove esigenze per i sistemi di welfare e per le sfide del governo della trasformazione nelle singole imprese generate dai cambiamenti demografici e delle conseguenze sulla salute dei lavoratori, le forme di assistenza sanitaria integrativa fungono da risposta, sebbene sempre parziale e mai risolutiva in assenza di un vero e proprio sistema di incentivi per le imprese che adottano soluzioni di integrazione nei confronti dei lavoratori con patologie.

Dal lato pubblico l'assistenza integrativa aiuta la sostenibilità complessiva del sistema facendosi carico dei costi di parte dei servizi di cura erogati, sia presso strutture pubbliche sia presso strutture private, rendendo possibile una migliore distribuzione dei servizi realizzabili garantendo maggior uguaglianza nell'accesso. Infatti la diffusione dell'assistenza integrativa su base contrattuale e come modalità di erogazione di welfare aziendale consente una maggior allocazione di risorse pubbliche nei confronti di coloro che non hanno la possibilità economica di usufruire di tali servizi, destinando principalmente ad essi i fondi pubblici. L'assistenza sanitaria integrativa di origine contrattuale si presenta proprio come una forma per razionalizzare e utilizzare al meglio la spesa *out of pocket* che i cittadini fanno in maniera individuale e servirebbe per orientare la spesa sanitaria privata al sostegno del servizio pubblico, riconducendola a una logica di sistema basata sulla dimensione collettiva, nella quale acquisiscono molta rilevanza i principi di solidarietà e cooperazione. La detassazione del welfare aziendale sarebbe così un investimento dall'elevato effetto moltiplicatore sociale e anche economico. Sul fronte privato l'assistenza sanitaria integrativa significherebbe migliori risultati in ambito di *job retention* e di clima aziendale e rappresenterebbe un volano per la modernizzazione degli assetti organizzativi così come uno strumento di accompagnamento e di attuazione di modelli di organizzazione del lavoro innovativa. Inoltre l'assistenza sanitaria integrativa acquista anche una finalità sociale laddove si estende ai familiari, e in particolare ai

figli, in un'ottica di maggior attenzione alle cure con lo scopo di prevenire proprio le malattie croniche.

In questo senso l'assistenza sanitaria integrativa si qualifica non solo come welfare occupazionale, erogato al singolo lavoratore, ma anche come vero e proprio welfare aziendale in grado di accompagnare il più ampio processo di trasformazione dell'impresa e in generale del mercato del lavoro.

## ***2. Assistenza sanitaria integrativa: definizione e quadro normativo di riferimento***

Le origini dell'assistenza sanitaria integrativa risalgono al 1978, quando, al momento dell'istituzione del SSN avvenuta con la l. n. 833/1978, il legislatore ha riconosciuto al cittadino la possibilità di integrare le prestazioni erogate dal sistema pubblico attraverso il ricorso diretto al mercato sanitario o per mezzo della partecipazione alla mutualità volontaria. Pertanto, facendo esplicito riferimento alle realtà dell'assistenza privata volontaria, il legislatore ha creato le condizioni per lo sviluppo del c.d. welfare sanitario privato che sarebbe andato così a costituire il secondo pilastro del SSN.

Prendendo in considerazione la terminologia utilizzata dalla legge istitutiva del SSN, l'assistenza sanitaria integrativa nasce come uno strumento complementare e integrativo rispetto al SSN. L'ambito di intervento dell'assistenza integrativa è condizionato dalla individuazione dei livelli essenziali di assistenza (LEA), ossia dai servizi e dalle prestazioni standard che il SSN è tenuto ad offrire a tutti i cittadini in maniera gratuita o soggetti al pagamento di una quota di partecipazione (c.d. ticket). L'assistenza sanitaria integrativa dovrebbe essere indirizzata alla soddisfazione di bisogni sanitari diversi e ulteriori rispetto a quelli coperti dai LEA. Tuttavia, in certe occasioni, l'assistenza sanitaria integrativa ha finito per duplicare le prestazioni offerte dal SSN o anche per svolgere un ruolo sostitutivo rispetto ad esse, come accade con le prestazioni offerte dagli enti, casse e società di mutuo soccorso aventi esclusiva-

mente fine assistenziale, di cui all'art. 51, comma 2, lett. *a*, del TUIR, come ad esempio San.Arti.

Il quadro normativo nell'ambito dell'assistenza sanitaria integrativa è particolarmente complesso in ragione delle diverse riforme che si sono susseguite e che non hanno però dato luogo ad una regolamentazione complessiva della materia. Gli interventi normativi degli ultimi anni si sono concentrati, da un lato, sul regime fiscale dei premi e contributi versati alle forme di assistenza sanitaria integrativa e, dall'altro, sull'Anagrafe dei fondi integrativi del SSN, istituito presso il Ministero della sanità. Non vi sono stati però interventi volti a disciplinare la tutela degli assistiti, dell'equità o dell'efficienza delle coperture private e nemmeno la funzione specifica che deve svolgere l'assistenza sanitaria integrativa.

I principali attori dell'assistenza sanitaria integrativa sono i fondi sanitari così come definiti all'interno del d.m. 31 marzo 2008, *Fondi sanitari integrativi del Servizio sanitario nazionale* (c.d. decreto Sacconi) divisi in fondi sanitari integrativi del SSN ai sensi dall'art. 9 del d.lgs. n. 502/1992 e in enti, casse e società di mutuo soccorso aventi esclusivamente natura assistenziale di cui all'art. 51, comma 2, lett. *a*, TUIR; a questi si aggiungono le compagnie assicuratrici quando ad esse i predetti fondi ed enti affidano la gestione dei rapporti tra i loro iscritti e le strutture sanitarie convenzionate che erogano loro le prestazioni sanitarie.

I fondi sanitari sono stati introdotti in Italia dall'art. 9 del d.lgs. n. 502/1992, *Riordino della disciplina in materia sanitaria, a norma dell'articolo 1 della legge 23 ottobre 1992, n. 421*, in seguito modificato dal d.lgs. n. 229/1999, *Norme per la razionalizzazione del Servizio sanitario nazionale, a norma dell'articolo 1 della legge 30 novembre 1998, n. 419*, c.d. riforma Bindi, dove si ribadisce la natura "integrativa" dei fondi sanitari rispetto al SSN. In particolare, si chiarisce che la finalità dei fondi sanitari integrativi è quella di preservare le caratteristiche di solidarietà e universalismo della sanità pubblica e potenziare l'erogazione di trattamenti e prestazioni sanitarie non comprese nei LEA.



Nella prassi, i fondi creati dal d.lgs. n. 502/1992 e riformati dal d.lgs. n. 229/1999 furono denominati “fondi doc” per distinguerli da altri fondi già esistenti (“fondi non doc”) al momento dell’entrata in vigore della riforma Bindi. I “fondi non doc” non avevano l’obbligo di rispettare quanto previsto dal d.lgs. n. 502/1992 e potevano offrire anche prestazioni di natura sostitutiva rispetto a quelle del sistema pubblico. Con la suddivisione tra “fondi doc” e “fondi non doc”, il legislatore consentiva l’esistenza anche dei fondi non disciplinati dall’art. 9 del d.lgs. n. 502/1992, ma agevolava fiscalmente soltanto una tipologia di fondi: i “fondi doc”.

Con il d.m. 31 marzo 2008, *Ambiti d’intervento delle prestazioni sanitarie e socio-sanitarie erogate dai Fondi sanitari integrativi del Servizio sanitario nazionale e da enti e casse aventi esclusivamente fini assistenziali* (c.d. decreto Turco), è stata riconosciuta espressamente l’esistenza di fondi diversi dai fondi sanitari integrativi del SSN regolamentati dall’art. 9 del d.lgs. n. 502/1992. Questo decreto ha così sancito il superamento della distinzione tra “fondi doc” e “fondi non doc”. La locuzione “fondi non doc” è ora sostituita dalla espressione «enti, casse, società di mutuo soccorso aventi esclusivamente fine assistenziale». Il decreto individua gli ambiti di intervento di entrambe le tipologie di fondi: fondi sanitari integrativi del SSN ai sensi dall’art. 9 del d.lgs. n. 502/1992 e enti, casse, società di mutuo soccorso aventi esclusivamente fine assistenziale *ex art. 51, comma 2, lett. a.*

L’art. 9, comma 4, del d.lgs. n. 502/1992 segnala che l’ambito di applicazione dei fondi sanitari integrativi del SSN è rappresentato da:

- a) prestazioni aggiuntive, non comprese nei LEA ma con questi comunque integrate, erogate da professionisti e strutture accreditati;
- b) prestazioni erogate dal SSN comprese nei LEA, per la sola quota posta a carico dell’assistito, inclusi gli oneri per l’accesso alle prestazioni erogate in regime di libera professione intramuraria e per la fruizione dei servizi alberghieri su richiesta dell’assistito di cui all’art. 1, comma 15, della l. n. 662/1996;

- c) prestazioni socio-sanitarie erogate in strutture accreditate residenziali e semiresidenziali o in forma domiciliare, per la quota posta a carico dell'assistito.

Il comma 5 aggiunge che fra le prestazioni di cui al comma 4, lett. *a*, sono comprese:

- a) le prestazioni di medicina non convenzionale, ancorché erogate da strutture non accreditate;
- b) le cure termali, limitatamente alle prestazioni non a carico del Servizio sanitario nazionale;
- c) l'assistenza odontoiatrica, limitatamente alle prestazioni non a carico del Servizio sanitario nazionale e comunque con l'esclusione dei programmi di tutela della salute odontoiatrica nell'età evolutiva e dell'assistenza, odontoiatrica e protesica a determinate categorie di soggetti in condizioni di particolare vulnerabilità.

L'art. 1, comma 2, del decreto Turco segnala inoltre che gli ambiti di intervento dei fondi sanitari integrativi del SSN *ex* art. 9, d.lgs. n. 502/1992, comprendono:

- a) prestazioni socio-sanitarie di cui all'art. 3-*septies* del d.lgs. n. 502/1992 e successive modificazioni, nonché le prestazioni di cui all'art. 26 della l. n. 328/2000, in quanto non ricomprese nei livelli essenziali di assistenza, e quelle finalizzate al recupero della salute di soggetti temporaneamente inabilitati da malattia o infortunio per la parte non garantita dalla normativa vigente;
- b) prestazioni di assistenza odontoiatrica non comprese nei livelli essenziali di assistenza per la prevenzione, cura e riabilitazione di patologie odontoiatriche.

Per quanto riguarda invece gli enti, casse e società di mutuo soccorso aventi esclusivamente fine assistenziale di cui all'art. 51, comma 2, lett. *a*, TUIR, che non rientrano nell'ambito di operatività dei fondi sanitari integrativi del SSN, secondo l'art. 1, comma 3, del decreto Turco, i loro ambiti di intervento comprendono il complesso delle prestazioni sanitarie e socio-sanitarie da essi assicurate secondo i propri statuti e regolamenti, nonché i costi di compartecipazione alla spesa sostenuti dai cittadini nella fruizione delle prestazioni del SSN e gli one-

ri per l'accesso alle prestazioni erogate in regime di libera professione intramuraria. A partire dall'anno 2010, gli ambiti di intervento di cui al presente comma si intendono rispettati a condizione che i medesimi enti, casse e società di mutuo soccorso attestino su base annua di aver erogato, singolarmente o congiuntamente, prestazioni coincidenti con quelle di cui alle lett. *a* e *b* del comma 2, erogate presso strutture autorizzate all'esercizio, in base alla vigente normativa regionale, anche se non accreditate, nella misura non inferiore al 20% dell'ammontare complessivo delle risorse destinate alla copertura di tutte le prestazioni garantite ai propri assistiti.

Ci sono poi anche importanti differenze nel modello di gestione dei fondi, in particolare per quanto riguarda la esternalizzazione o meno delle principali attività richieste per lo svolgimento della loro funzione, rispettivamente la funzione assicurativa e quella amministrativa.

L'art. 9, comma 7, del n. 502/1992 segnala che i fondi integrativi del SSN sono autogestiti ma possono essere anche affidati in gestione mediante convenzione, da stipulare con istituzioni pubbliche e private che operano nel settore sanitario o socio-sanitario da almeno cinque anni, secondo le modalità stabilite con decreto del Ministro della sanità. Una di queste istituzioni private sono le compagnie assicuratrici. Infatti, una grande parte dei fondi sanitari scelgono di stipulare convenzioni con le compagnie assicuratrici per l'erogazione dei servizi sanitari.

Possono riscontrarsi tre modalità di gestione: 1) fondi sanitari auto-assicurati, come è il caso di Faschim, Fasiè o Fasiil, che non si avvalgono di compagnie di assicurazione e gestiscono direttamente le prestazioni sanitarie con le strutture sanitarie convenzionate; 2) fondi sanitari che gestiscono direttamente alcune prestazioni mentre per altre si rivolgono alla compagnia assicuratrice, che gestirà in maniera diretta i rapporti tra gli assistiti e le strutture sanitarie, come ad esempio il fondo Est e il fondo Aster; 3) fondi sanitari interamente gestiti da compagnie assicuratrici, che sono la maggioranza, ad esempio Mètasalute, San.Arti, Sanilog, Sanimoda, Coopersalute, Fasa, Fasg&P.

Dal punto di vista della funzione assicurativa, in molte occasioni i fondi di nuova istituzione decidono di rivolgersi alle compagnie assicuratrici perché non conoscono bene il funzionamento del mercato sanitario o perché non hanno le competenze necessarie per stimare con sufficiente affidabilità i comportamenti di consumo dei propri assistiti. Tuttavia, anche per i fondi costituiti da più tempo e con un numero limitato di iscritti può risultare vantaggiosa l'intermediazione di una compagnia assicuratrice in ragione di una maggiore efficienza.

La stabilità dei prodotti assicurativi utilizzati dai fondi sanitari si fonda su un'assunzione rigorosa del rischio e per questo è necessario che la compagnia disponga di un ampio database informativo, di serie storiche di medio periodo e di una profonda conoscenza delle dinamiche di costo e di spesa specifiche del settore. In molte occasioni, proprio in ragione dell'esiguità delle risorse inizialmente stanziare in favore dei fondi sanitari, queste avranno la necessità di ricorrere al mercato assicurativo per la copertura dei rischi sottostanti ai loro piani sanitari. Questo permette di minimizzare il costo delle prestazioni e di raggiungere la massa critica necessaria per conseguire l'adeguato potere contrattuale per negoziare con le strutture sanitarie erogatrici.

La stipulazione di convenzioni con le compagnie assicuratrici rappresenta uno strumento di controllo dei costi medi delle prestazioni garantite agli assistiti proteggendo il fondo sanitario dalla c.d. "inflazione medica" e consentendo un monitoraggio puntuale della filiera dei costi. Questo costituisce un vantaggio per i fondi sanitari, perché comporta benefici in termini di maggiore sostenibilità dei piani sanitari e consente di liberare risorse a favore di una migliore qualità delle prestazioni assicurate.

Molte compagnie assicuratrici offrono modelli di gestione specifici per i fondi sanitari con l'introduzione di una nuova modalità per garantire le coperture salute, finalizzata non più solo al rimborso delle prestazioni sanitarie ma anche alla promozione della salute degli assistiti. Infatti, la compagnia non solo interviene *ex post*, garantendo il supporto economico, ma an-

che *ex ante*, incentivando il ricorso alla prevenzione. Inoltre, la assicurazione offre anche un meccanismo di assistenza diretta che vede il pagamento diretto delle prestazioni da parte della compagnia, senza alcun esborso a suo carico.

Nel caso in cui i fondi sanitari vengano gestiti dalle compagnie assicuratrici, siamo di fronte a una nuova concezione della assicurazione sanitaria integrativa di carattere collettivo, che non considera gli aderenti ai fondi sanitari come “assicurati” ma come “assistiti”, non operando in questo caso i principi propri delle polizze sanitarie, cioè le tecniche di selezione dei rischi, posto che le compagnie non possono rifiutare le persone ad elevato rischio.

Dal punto di vista fiscale, la sottoscrizione della polizza di assicurazione da parte del fondo sanitario ha importanti benefici poiché i contributi versati al fondo gestito da una compagnia assicuratrice sono deducibili, mentre nel caso in cui sia l'azienda a stipulare una polizza direttamente con la compagnia assicuratrice i premi versati non sono deducibili.

Di fronte a questo contesto, in cui le forme di assistenza sanitaria integrativa possono servire a sostituire o duplicare le prestazioni offerte dal SSN, è possibile mettere in dubbio anche l'utilizzo della stessa espressione “assistenza sanitaria integrativa”. Sarebbe forse più opportuno utilizzare l'espressione “forme di assistenza sanitaria privata”, “welfare sanitario privato”, o anche “welfare sanitario occupazionale e/o aziendale” quando l'assistenza sanitaria integrativa viene messa a disposizione del lavoratore nell'ambito di un rapporto di lavoro.

### ***2.1. L'assistenza sanitaria integrativa di origine contrattuale: quali i settori produttivi coperti?***

I contratti e gli accordi collettivi, sia nazionali sia aziendali, costituiscono una delle fonti istitutive dei fondi sanitari così come stabilito dall'art. 9 del d.lgs. n. 502/1992. Tuttavia, questa non è l'unica fonte attraverso la quale possono essere create forme di assistenza sanitaria integrativa. Infatti, l'art. 9 del

d.lgs. n. 502/1992 segnala che i fondi sanitari possono essere istituiti anche da accordi tra lavoratori autonomi o fra liberi professionisti, promossi dai loro sindacati o da associazioni di rilievo almeno provinciale; da regolamenti di Regioni, enti territoriali ed enti locali; da deliberazioni assunte, nelle forme previste dai rispettivi ordinamenti, da organizzazioni non lucrative di cui all'art. 1, comma 16, operanti nei settori dell'assistenza socio-sanitaria o dell'assistenza sanitaria; da deliberazioni assunte, nelle forme previste dai rispettivi ordinamenti, da società di mutuo soccorso riconosciute e, in ultimo, da atti assunti da altri soggetti pubblici e privati, a condizione che contengano l'esplicita assunzione dell'obbligo di non adottare strategie e comportamenti di selezione dei rischi o di discriminazione nei confronti di particolari gruppi di soggetti.

In generale, le forme di assistenza sanitaria integrativa istituite da contratti o accordi collettivi hanno natura collettiva e investono il rapporto di lavoro, poiché ad esso è applicabile la fonte istitutiva. In questo ambito, le persone possono accedere a tali forme di assistenza integrativa in quanto lavoratori, ossia in virtù del loro rapporto di lavoro. Tuttavia, alcuni fondi sanitari, come Faschim o Mètasalute, coprono anche il nucleo familiare del lavoratore iscritto. In questo caso, per loro, l'assistenza sanitaria non ha origine contrattuale. In altri casi, si prevede la possibilità di far aderire i familiari ma il contributo rimane a carico del lavoratore, ad esempio fondo Aster e Sanilog. Quando l'assistenza sanitaria integrativa viene estesa al nucleo familiare del lavoratore perde la sua natura contrattuale e sebbene il fondo sanitario sia stato istituito da un contratto o accordo collettivo, non si rivolge soltanto ai lavoratori ai quali si applica il contratto o accordo collettivo ma anche a persone diverse.

Le forme di assistenza sanitaria integrativa possono avere anche natura individuale, cioè totalmente al di fuori di un rapporto di lavoro, quando il cittadino decide di rivolgersi direttamente a quelle create dalle altre fonti indicate nell'art. 9 del d.lgs. n. 502/1992 di origine extracontrattuale. In questo caso si tratterebbe della c.d. spesa *out of pocket* che i cittadini fanno a margine del SSN.

Dai dati relativi al 2015 disponibili all'Anagrafe dei fondi sanitari integrativi del SSN istituito presso il Ministero della salute emerge come nell'anno 2015 il numero di fondi iscritti sia di 305, di cui 297 enti e casse *ex art.* 51, comma 2, lett. *a*, TUIR (ad esempio fondo Est, Fasi, San.Arte) e società di mutuo soccorso, e solo 8 fondi sanitari integrativi del SSN istituiti ai sensi dell'art. 9 del d.lgs. n. 502/1992.

Tuttavia, non tutti questi fondi sanitari sono stati istituiti attraverso accordi o contratti collettivi, molti di loro hanno infatti origine anche extracontrattuale. Pertanto, sebbene l'assistenza sanitaria integrativa di origine contrattuale rappresenti una via importante per integrare le prestazioni sanitarie offerte dal SSN, non è l'unica.

Dal 1992 il numero di contratti e accordi collettivi che hanno previsto forme di assistenza sanitaria integrativa è aumentato in modo esponenziale. Ciò sembra denotare una crescente consapevolezza tra le parti sociali circa l'importanza di soddisfare i bisogni di salute della popolazione lavorativa. In molti casi, le parti promuovono il dialogo sociale in materia di assistenza sanitaria integrativa con l'intenzione di riempire il vuoto che si stava creando di fronte all'indebolimento delle prestazioni sanitarie garantite dal SSN. Così, le parti sociali si sono attribuite il ruolo di sopperire ai deficit dello Stato in termini di prestazioni sanitarie e il dialogo sociale nell'ambito della protezione sanitaria integrativa degli individui e delle loro famiglie è aumentato, portando queste misure ad un ruolo spesso centrale all'interno della contrattazione collettiva. In questo senso, la maggior parte degli statuti e regolamenti dei fondi sanitari istituiti dai contratti o accordi collettivi segnalano che il fondo ha lo scopo di garantire, ai propri iscritti, trattamenti di assistenza sanitaria integrativa del SSN.

L'assistenza sanitaria integrativa è allo stesso tempo uno dei principali bisogni dei lavoratori più anziani e pertanto acquisisce un ruolo fondamentale nell'attuale contesto demografico, caratterizzato da una popolazione aziendale sempre più anziana e con più problemi di salute. Per ciò, anche se al momento della loro costituzione non sembra che i fondi sanitari venga-

no considerati dalle parti sociali come uno strumento per far fronte ai cambiamenti demografici, visto che non si trovano riferimenti ad essi all'interno degli statuti e dei regolamenti, possono avere un ruolo chiave per promuovere la salute dei lavoratori più anziani e con malattie croniche. Tuttavia, è anche vero che i cambiamenti demografici rischiano di incidere, oltre che sulla sostenibilità del SSN, anche sulla sostenibilità delle forme di assistenza sanitaria integrativa, soprattutto in quei settori produttivi con una popolazione lavorativa più anziana.

Ad oggi, i principali settori produttivi contano una o più forme di assistenza sanitaria integrativa. La tabella 9 presenta le principali forme di assistenza sanitaria integrativa esistenti nei diversi settori produttivi.

Come emerge dalla tabella, in alcuni casi, uno stesso fondo sanitario viene utilizzato da settori affini, come nel caso del fondo sanitario Altea che opera sia nel settore produttivo del legno che dell'edilizia. Tuttavia, la regola generale è che ogni settore produttivo abbia il proprio fondo sanitario di riferimento.

Infine, ci sono anche fondi sanitari specifici per i diversi gruppi di attività che caratterizzano lo stesso settore produttivo come nel caso del settore terziario, distribuzione e servizi, dove esistono fondi sanitari specifici come Asim per le imprese esercenti servizi di pulizia, servizi integrati/multiservizi o Fasda per i dipendenti dei servizi ambientali, tra gli altri.



**Tabella 9** – Le principali forme di assistenza sanitaria integrativa nei diversi settori produttivi

<b>Agricoltura</b>	<b>FIA</b> – Fondo sanitario impiegati agricoli <b>FIDA</b> – Fondo sanitario integrativo di categoria per i dipendenti delle associazioni allevatori
<b>Alimentare</b>	<b>FONSAP</b> – Fondo sanitario integrativo per i lavoratori della panificazione e attività affini <b>FASA</b> – Fondo assistenza sanitaria integrativa alimentaristi
<b>Artigianato</b>	<b>SAN.ARTI</b> – Fondo di assistenza sanitaria integrativa per i lavoratori dell'artigianato
<b>Chimico farmaceutico</b>	<b>FASCHIM</b> – Fondo nazionale di assistenza sanitaria integrativa per i lavoratori dell'industria chimica, chimico-farmaceutica, delle fibre chimiche e dei settori abrasivi, lubrificanti e GPL, minerario e coibenti
<b>Credito</b>	<b>CASDIC</b> – Cassa nazionale di assistenza sanitaria per il personale dipendente del settore del credito
<b>Edilizia</b>	<b>ALTEA</b> – Fondo di assistenza sanitaria integrativa per i lavoratori del settore legno industria e dei settori industriali dei materiali da costruzione
<b>Elettrici</b>	<b>FASG&amp;P</b> – Fondo di assistenza per i lavoratori dell'industria della gomma, cavi elettrici e affini e delle materie plastiche
<b>Energia e petrolio</b>	<b>FASIE</b> – Fondo assistenza sanitaria integrativa al servizio sanitario nazionale per i lavoratori dell'industria settore energia
<b>Gomma-plastica</b>	<b>FASG&amp;P</b> – Fondo di assistenza per i lavoratori dell'industria della gomma, cavi elettrici e affini e delle materie plastiche
<b>Grafica</b>	<b>FONDO SALUTE SEMPRE</b> – Fondo di assistenza sanitaria integrativa per il personale dipendente delle aziende grafiche ed affini e delle aziende editoriali anche multimediali e per le aziende esercenti l'industria della carta e cartone, della cellulosa, pasta legno, fibra vulcanizzata e presfibra e per le aziende cartotecniche e trasformatrici della carta
<b>Legno</b>	<b>ALTEA</b> – Fondo di assistenza sanitaria integrativa per i lavoratori del settore legno industria e dei settori industriali dei materiali da costruzione

<b>Metalmecchanico</b>	<b>MÈTASALUTE</b> – Fondo sanitario lavoratori metalmeccanici
<b>Somministrazione</b>	<b>EBITEMP</b> – Ente bilaterale nazionale per il lavoro temporaneo
<b>Studi professionali</b>	<b>CADIPROF</b> – Cassa di assistenza sanitaria integrativa per i lavoratori degli studi professionali
<b>Telecomunicazioni</b>	<b>FONDO TLC</b> – Fondo di assistenza sanitaria integrativa
<b>Terziario, distribuzione e servizi</b>	<p><b>FONDO EST</b> – Ente di assistenza sanitaria integrativa del commercio, del turismo, dei servizi e dei settori affini</p> <p><b>FONDO ASTER</b> – Ente di assistenza sanitaria integrativa per i dipendenti delle aziende del commercio, del turismo e dei servizi</p> <p><b>COOPERSALUTE</b> – Fondo di assistenza sanitaria integrativa per i dipendenti da imprese della distribuzione cooperativa</p> <p><b>ASIM</b> – Fondo di assistenza sanitaria integrativa del settore delle imprese esercenti servizi di pulizia, servizi integrati/multiservizi</p> <p><b>FASIV</b> – Fondo assistenza sanitaria integrativa vigilanza</p> <p><b>FASDA</b> – Fondo integrativo di assistenza sanitaria per i dipendenti dei servizi ambientali</p>
<b>Tessile</b>	<p><b>SANIMODA</b> – Fondo di assistenza sanitaria integrativa per i lavoratori dell'industria della moda</p> <p><b>FASIL</b> – Fondo di assistenza sanitaria integrativa per i lavoratori dei servizi tessili e medici affini</p>
<b>Trasporto</b>	<b>SANILOG</b> – Fondo di assistenza sanitaria integrativa per i dipendenti del settore logistica, trasporto merci e spedizioni
<b>Turismo</b>	<p><b>FONDO EST</b> – Ente di assistenza sanitaria integrativa del commercio, del turismo, dei servizi e dei settori affini</p> <p><b>FONDO ASTER</b> – Ente di assistenza sanitaria integrativa per i dipendenti delle aziende del commercio, del turismo e dei servizi</p> <p><b>FAST</b> – Fondo di assistenza sanitaria integrativa per i dipendenti da aziende del settore turismo</p> <p><b>FONTUR</b> – Fondo di assistenza sanitaria integrativa per i dipendenti delle aziende associate ad AICA e Federturismo</p>

**Fonte:** elaborazione ADAPT

Si rileva, poi, che all'interno di uno stesso gruppo di attività possono esistere diversi fondi sanitari in funzione delle parti firmatarie dei CCNL che li istituiscono o prevedono. È il caso del settore del turismo, dove esistono ben quattro fondi sanitari diversi (fondo Est, fondo Aster, Fast e Fontur). Questo pone particolari problemi in un mercato del lavoro caratterizzato da transizioni occupazionali tra aziende dello stesso settore, come è frequente nel settore del turismo, ma anche tra settori diversi. In particolare l'avere ogni fondo regole di funzionamento e di accesso diverse può comportare un pregiudizio per il lavoratore dal punto di vista dell'accesso alle prestazioni di assistenza sanitaria integrativa e dei contributi che lui stesso ha versato al fondo, nel caso in cui una quota del contributo rimanga a suo carico.

### ***3. I fondi sanitari contrattuali***

In questo paragrafo ci si riferisce in maniera congiunta ad entrambe le tipologie di fondi sanitari, cioè i fondi sanitari integrativi del SSN ai sensi dall'art. 9 del d.lgs. n. 502/1992 e agli enti, casse e società di mutuo soccorso aventi esclusivamente natura assistenziale di cui all'art. 51, comma 2, lett. a, TUIR.

#### ***3.1. CCNL di riferimento e natura delle clausole che li istituiscono***

I CCNL sono la fonte istitutiva dei fondi sanitari di settore. All'interno dei diversi CCNL, la parte relativa all'assistenza sanitaria integrativa si rinviene sia nella parte c.d. normativa sia nella parte c.d. obbligatoria.

La c.d. parte normativa del CCNL è costituita dall'insieme delle clausole che producono la loro efficacia nei confronti delle parti del contratto individuale di lavoro e regolamentano i trattamenti retributivi dei lavoratori. La c.d. parte obbligatoria del CCNL è composta dall'insieme di clausole che non producono la loro efficacia diretta nei confronti dei contraenti del contratto individuale di lavoro ma che si devono ritenere vin-

colanti esclusivamente per i soggetti che hanno stipulato il CCNL.

La scelta di far rientrare le previsioni relative all'assistenza sanitaria integrativa in una o in un'altra parte del CCNL avrà importanti ricadute dal punto di vista dell'obbligatorietà di adesione ai fondi sanitari contrattuali per le aziende e anche dal punto di vista del trattamento economico complessivo per i lavoratori.

Ma tale questione non è pacifica ed è stata oggetto di un importante dibattito negli ultimi anni sia a livello dottrinale e giurisprudenziale che di prassi amministrativa, essendo intervenuto anche il Ministero del lavoro con la circ. 15 dicembre 2010, n. 43.

Secondo la posizione tradizionale le norme contrattuali istitutive di forme di assistenza sanitaria integrativa rientrano nell'ambito della parte obbligatoria del CCNL e creerebbero obblighi esclusivamente per i soggetti firmatari dei relativi CCNL. La nota del Ministero del lavoro del 21 dicembre 2006 dichiara che tali clausole presentano «tutti gli elementi e le caratteristiche tali da rivestire natura obbligatoria». La conseguenza che ne deriva è che tali clausole contrattuali devono essere, di fatto, obbligatoriamente applicate da quelle aziende che risultino iscritte alle associazioni datoriali stipulanti il CCNL (infatti l'iscrizione a tali associazioni determina il rispetto integrale del CCNL), mentre potrebbero essere disattese da quelle non iscritte. Tale posizione risponde al principio costituzionale dell'art. 39, primo comma, Cost., che sancisce la libertà da parte del singolo di non aderire ad alcuna organizzazione sindacale e al relativo assetto contrattuale. Tuttavia, la Corte di Cassazione, a tal proposito, con la sentenza n. 5625/2000 ha chiarito che la particolarità di tali clausole sta nel fatto che sebbene gli obblighi da esse previsti possano essere attuati solo dalle associazioni sindacali stipulanti, gli effetti positivi derivanti sono destinati a riversarsi sui lavoratori e datori di lavoro appartenenti ad una determinata categoria. Infatti, una volta che le associazioni stipulanti i relativi CCNL hanno istituito i fondi sanitari previsti, l'attività di questi si

svolge non solo nei confronti degli iscritti alle associazioni stipulanti ma anche nei confronti di coloro che, pur non essendo iscritti alle associazioni stipulanti, abbiano concordato di applicare il suddetto CCNL di categoria ai contratti individuali di lavoro. Un'altra motivazione che viene utilizzata per sostenere che le clausole istitutive di fondi sanitari appartengono alla c.d. parte obbligatoria del CCNL deriva dal fatto che i contributi per il finanziamento dei fondi sanitari a carico del datore di lavoro hanno natura non retributiva, così come confermato in giurisprudenza con la sentenza della Corte di Cassazione 10 maggio 2001, n. 6530, in materia di sgravi contributivi.

Il Ministero del lavoro nella circ. n. 43/2010 ribadisce la non obbligatorietà dell'iscrizione all'ente bilaterale, posto che ogni azienda ha la libertà di non aderire ad alcuna associazione stipulante il CCNL, né ad organismi da questa costituiti, in questo caso i fondi sanitari.

Tuttavia, il Ministero del lavoro si riferisce anche ai CCNL che «oltre a prevedere un sistema bilaterale volto a fornire tutele aggiuntive ai prestatori di lavori nell'ottica di un innovativo welfare negoziale, dispongano l'obbligatorietà non della iscrizione all'ente bilaterale, quanto del riconoscimento al prestatore di lavoro, per quei datori di lavoro che non vogliano aderire al sistema bilaterale, di analoghe forme di tutela», per esempio attraverso il riconoscimento di una somma economica o di una prestazione equivalente a quelle erogate dal sistema bilaterale. In questo caso, il Ministero del lavoro considera che le clausole che prevedono l'obbligatorietà della tutela, che è diversa dell'obbligatorietà dell'iscrizione alla bilateralità, vanno ricondotte alla parte economico-normativa.

L'elemento distintivo per decidere se le clausole relative ai fondi sanitari, sia quelle che li istituiscono sia quelle che prevedono l'adesione a fondi sanitari già esistenti, siano riconducibili alla parte obbligatoria o normativa del CCNL si trova nell'obbligatorietà o meno per l'azienda che non intenda aderire al fondo sanitario di garantire le prestazioni sanitarie previste tramite erogazione diretta o tramite corrispettivo.

La questione finora esposta è stata affrontata di recente dalla sentenza del Tribunale di Torino del 15 gennaio 2013. La fattispecie presa in esame dal Tribunale riguarda il fondo Est, ente di assistenza sanitaria integrativa del commercio, del turismo, dei servizi e dei settori affini. Il CCNL per i dipendenti delle aziende del terziario e dei servizi del 14 luglio 2005, rinnovato il 30 marzo 2015, afferma che le quote versate per il finanziamento del fondo Est sono da considerarsi parte integrante del trattamento economico. Il Tribunale di Torino ha condannato un'azienda che aveva omesso di iscrivere i propri dipendenti al fondo di assistenza sanitaria integrativa, obbligandola a risarcire gli stessi di una somma pari al costo sostenuto per le prestazioni sanitarie che sarebbero state loro rimborsate dal fondo qualora l'azienda avesse provveduto all'iscrizione. Il medesimo principio si applica, ad esempio, anche a Fast, fondo di assistenza sanitaria integrativa per i dipendenti da aziende del settore turismo.

La sentenza del Tribunale di Torino afferma che «le quote e i contributi per il finanziamento del fondo di assistenza sanitaria integrativa fanno parte del trattamento economico complessivo spettante al lavoratore, destituisce di fondamento la tesi [...] secondo cui l'azienda, non avendo aderito ad alcuna delle associazioni di categoria stipulanti, sarebbe vincolata soltanto all'applicazione della parte economico/normativa del CCNL e non già alle clausole contrattuali, quali quella relativa al fondo Est, qualificate come obbligatorie, in quanto non disciplinanti direttamente il rapporto di lavoro ma costituenti obblighi esclusivamente a carico dei soggetti collettivi contraenti».

In conclusione, la sentenza del Tribunale di Torino ribadisce la posizione del Ministero del lavoro estendendo l'obbligo di iscrizione al fondo di assistenza sanitaria a tutti i datori di lavoro che applicano il CCNL in esame, indipendentemente dall'iscrizione ad una delle parti firmatarie del contratto stesso.

### **3.2. *Obbligatorietà o volontarietà di adesione ai fondi sanitari contrattuali***

La maggior parte dei CCNL che contengono clausole di istituzione o adesione a fondi sanitari di settore prevede l'iscrizione obbligatoria e automatica dei lavoratori. Tuttavia, ci sono anche CCNL nei quali l'adesione è considerata libera e volontaria (tabella 10).

In generale, l'adesione ai fondi sanitari di settore sarà obbligatoria nei casi in cui le clausole ad essi relativi siano presenti all'interno della parte normativa del CCNL, come accade nel fondo Est, e volontaria quando presenti nella parte obbligatoria del CCNL come ad esempio nel fondo Fasg&P. Tuttavia, questa regola non sempre funziona e in altri casi, come nel fondo San.Armi, l'iscrizione può essere obbligatoria anche se prevista nella parte obbligatoria del CCNL e, viceversa, l'iscrizione può essere volontaria anche se collocata all'interno della parte normativa del CCNL, come ad esempio nel caso del fondo Tlc.

Nei casi in cui l'assistenza sanitaria integrativa sia collocata all'interno della parte normativa del CCNL è più chiaro che si tratti di una forma di retribuzione e che rappresenta un diritto contrattuale per il lavoratore. Negli altri casi invece bisognerà prendere in considerazione altri indizi per decidere se l'assistenza sanitaria integrativa costituisce una forma di retribuzione o meno.

Nel caso di adesione obbligatoria, l'azienda che applica un CCNL nel quale è prevista l'assistenza sanitaria integrativa è pertanto obbligata ad iscrivere in maniera automatica i lavoratori destinatari al fondo sanitario. In alcuni casi, l'obbligo si riferisce a tutti i lavoratori, come nel caso del fondo Métasalute. Nella gran parte dei casi, invece, l'obbligo di iscrizione si limita ai lavoratori con contratto a tempo indeterminato e agli apprendisti, mentre per i lavoratori con contratto a tempo determinato è prevista una serie di limiti a seconda della sua durata.

**Tabella 10** – Fondi sanitari per tipologia di adesione

<b>Adesione volontaria</b>	<b>Adesione obbligatoria</b>
FASA	FIA
FASCHIM	FIDA
ALTEA (in funzione delle parti firmatarie del CCNL di riferimento)	FONSAP
FASG&P	SAN.ARTI
FASIE	ALTEA (in funzione delle parti firmatarie del CCNL di riferimento)
FONDO SALUTE SEMPRE (in funzione del CCNL di riferimento)	FONDO SALUTE SEMPRE (in funzione del CCNL di riferimento)
FONDO TLC	MÈTASALUTE
FASI	FONDO EST
	ASTER
	COOPERSALUTE
	ASIM
	FASIV
	FASDA
	SANIMODA
	FASIIL
	SANILOG
	FAST
	FONTUR

**Fonte:** elaborazione ADAPT

Questo accade, ad esempio, nel fondo Est, dove per poter essere iscritti i lavoratori devono avere un contratto di durata non inferiore a 3 mesi (nel caso delle aziende che applichino il CCNL turismo) o eguale o superiore a 5 mesi (nel caso delle



aziende che applicano il CCNL degli ortofrutticoli e agrumari). In generale, l'obbligatorietà dell'iscrizione al fondo sanitario di settore non risulta neanche operativa nei confronti dei quadri, per i quali in alcuni settori si prevede una forma di assistenza sanitaria integrativa *ad hoc*. Questo accade ad esempio nel terziario, dove è obbligatoria l'iscrizione alla QuAS (Cassa assistenza sanitaria quadri) per tutti i dipendenti con la qualifica di quadro ai quali si applicano i CCNL del terziario, della distribuzione e dei servizi stipulato da Confcommercio e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs-Uil, e del turismo stipulato da Federalberghi, Federreti, Fipe, Fiavet e Faita, con Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs-Uil e settori affini. Dal dicembre 2017 l'iscrizione alla QuAS è obbligatoria anche per i quadri ai quali si applicano CCNL del terziario, della distribuzione e dei servizi e il CCNL del turismo stipulato da Confesercenti, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs-Uil.

L'obbligatorietà dell'adesione ha importanti conseguenze nel caso in cui l'azienda ometta l'iscrizione dei lavoratori al fondo sanitario al quale fa riferimento il CCNL applicabile. La maggior parte dei CCNL segnala che in caso di mancata contribuzione al fondo sanitario contrattuale, il datore di lavoro è obbligato, in sostituzione, ad erogare al lavoratore un importo economico aggiuntivo alla retribuzione che varia a seconda del CCNL applicabile. Questo viene richiamato in maniera esplicita, ad esempio, nel caso del fondo San.Arte, in cui le prestazioni erogate dal fondo costituiscono un diritto soggettivo di matrice contrattuale dei lavoratori e pertanto l'azienda che ometta il versamento della contribuzione al fondo sanitario è altresì responsabile verso i lavoratori non iscritti della perdita delle relative prestazioni sanitarie, fatto salvo il risarcimento del maggior danno subito.

Dal punto di vista del lavoratore, in alcuni casi si prevede che l'iscrizione è obbligatoria senza possibilità di rinuncia, mentre in altri l'iscrizione è obbligatoria e automatica ma si riconosce la possibilità del lavoratore di rinunciare in maniera scritta. Questo accade ad esempio per i fondi Mètasalute e Fida. Nel caso di Mètasalute, se il lavoratore rifiuta di essere iscritto al fondo di settore non ha diritto a ricevere in busta paga

l'importo economico che l'azienda avrebbe versato al fondo. Questo pone particolari problemi dal momento che nel CCNL di riferimento la parte relativa all'assistenza sanitaria integrativa è prevista all'interno del titolo IV della sezione Quarta, denominato *Retribuzione ed altri istituti economici*. Di fronte a questa situazione, in alcuni casi, è intervenuta la contrattazione aziendale, ad esempio, l'ipotesi di accordo per il rinnovo del contratto collettivo integrativo aziendale di lavoro per i dipendenti dell'azienda S. Polo Lamiere S.p.A. in Emilia Romagna, la quale in deroga a quanto stabilito nel CCNL, prevede che ai lavoratori i quali, previa espressa rinuncia, dichiarino di non voler aderire a Mètasalute verrà riconosciuto un importo pari a 9,25 euro/mese lordi per 13 mensilità versati in un'unica soluzione, unitamente alla liquidazione del premio di risultato, con la retribuzione del mese di giugno dell'anno successivo. Un'altra possibilità potrebbe consistere nel prevedere l'adesione del lavoratore che ha rinunciato di essere iscritto al fondo sanitario di settore ad altre forme di assistenza sanitaria aziendali.

Altri CCNL sostengono che l'adesione ai fondi sanitari contrattuali è volontaria. Tuttavia, anche in questo caso bisogna affrontare la questione da due punti di vista. I lavoratori ai quali si applicano i CCNL che prevedono l'adesione volontaria ai fondi sanitari contrattuali hanno la facoltà di dichiarare espressamente di voler aderire o non aderire al fondo. Tuttavia, nel caso delle aziende, sebbene l'iscrizione dei propri lavoratori al fondo non sia obbligatoria, l'adesione al fondo sanitario diventa obbligatoria e automatica quando uno o più lavoratori decidano di aderire. Questo accade nel caso del fondo Faschim e anche nel fondo Fasg&P, dove si prevede in maniera espressa che l'adesione dell'azienda al fondo deve avvenire in concomitanza alla manifestazione di volontà di iscrizione al fondo del primo lavoratore tramite registrazione dell'impresa nell'apposita sezione presente sul sito, previo versamento della contribuzione *una tantum*, se dovuta.

Nel caso in cui l'adesione al fondo sanitario è volontaria per il lavoratore, in generale si prevede che il lavoratore stesso paghi una parte del contributo economico da versare al fondo sanita-

rio. Nel caso del fondo Fasa, l'iscrizione avverrà su base partecipativa e volontaria. In ragione di ciò, laddove il lavoratore non manifesti la volontà di partecipare con la propria quota al fondo (principio di volontarietà), lo stesso si intenderà decaduto dall'iscrizione, cessando automaticamente la contribuzione da parte dell'impresa. La stessa cosa accade nel fondo Tlc, nel quale, avvenendo l'adesione su base volontaria dei dipendenti, la stessa implica l'assunzione del relativo onere contributivo sia da parte dei datori di lavoro che dei lavoratori stessi.

Tuttavia, in alcuni casi l'obbligo delle aziende di iscrivere i propri lavoratori ai fondi sanitari contrattuali di settore viene meno nel caso in cui esistano altre forme di assistenza sanitaria integrativa aziendale precedenti all'istituzione del fondo sanitario di settore. Nel caso del fondo Mètasalute se sono previste altre forme di assistenza sanitaria integrativa a livello aziendale che coprono tutti i lavoratori e che offrono lo stesso livello di copertura di Mètasalute, l'azienda non sarà obbligata ad aderire a Mètasalute. Tuttavia, in maniera volontaria, possono far aderire i loro dipendenti anche a Mètasalute. In questo caso i lavoratori sarebbero coperti da due forme di assistenza sanitaria integrativa. Nel caso in cui i livelli di copertura garantiti dall'assistenza sanitaria aziendale preesistenti siano inferiori, si procederà ad una armonizzazione rispetto a Mètasalute.

Anche i CCNL che prevedono l'adesione volontaria ai fondi sanitari contrattuali contengono clausole di salvaguardia delle forme di assistenza sanitaria integrativa aziendale, che possono continuare ad esistere anche se il CCNL di riferimento prevede che l'adesione al fondo sanitario di settore diventi obbligatoria quando uno o più lavoratori dichiarino di voler aderire. Questo accade, ad esempio, nel fondo Fasa e nel fondo Tlc.

Invece, il presupposto del fondo Sanilog è diverso perché non si consente che le forme di assistenza sanitaria integrativa aziendale precedenti con condizioni di miglior favore rispetto a Sanilog continuino a funzionare in maniera autonoma, ma dovranno confluire in Sanilog e il mantenimento delle condi-

zioni più vantaggiose potrà essere negoziato nel momento dell'adesione dell'azienda a tale fondo.

### ***3.3. Panoramica sulle prestazioni sanitarie offerte dai fondi sanitari di origine contrattuale***

La natura delle prestazioni sanitarie offerte dai fondi sanitari è uno dei criteri che consente di differenziare le due tipologie di fondi: fondi sanitari integrativi del SSN ai sensi dall'art. 9 del d.lgs. n. 502/1992 ed enti, casse e società di mutuo soccorso aventi esclusivamente natura assistenziale di cui all'art. 51, comma 2, lett. *a*, TUIR.

Lo scopo principale dei fondi sanitari integrativi del SSN ai sensi dall'art. 9 del d.lgs. n. 502/1992 è consentire ai lavoratori iscritti di accedere a trattamenti di assistenza sanitaria supplementari rispetto ai LEA garantiti dal SSN così come definiti nel d.P.C.M. 12 gennaio 2017, *Definizione e aggiornamento dei livelli essenziali di assistenza*, di cui all'art. 1, comma 7, del d.lgs. n. 502/1992. Questi fondi sono nati allo scopo di offrire una copertura aggiuntiva rispetto a quella garantita dal sistema pubblico, intervenendo negli spazi non coperti dal SSN. Infatti, essi non possono offrire prestazioni volte a sostituire quelle già garantite dal SSN, ma devono appunto consentire l'accesso a prestazioni diverse da quelle che rientrano nei LEA. Oltre ad ampliare la gamma di prestazioni a disposizione dei destinatari, completando l'offerta pubblica, i fondi sanitari integrativi del SSN possono anche rimborsare la parte del costo della prestazione sanitaria erogata dal sistema pubblico che rimane a carico del lavoratore (rimborso del ticket sanitario). Invece, gli enti, casse e società di mutuo soccorso aventi esclusivamente natura assistenziale possono offrire prestazioni che non rientrano nell'ambito di attuazione dei fondi sanitari integrativi del SSN e che possono essere anche sostitutive rispetto a quanto garantito dal SSN, in conformità a quanto previsto nel loro regolamento.

Da un'analisi delle prestazioni sanitarie offerte da 12 fondi sanitari – sia fondi sanitari integrativi del SSN ai sensi dall'art. 9

del d.lgs. n. 502/1992 sia enti, casse e società di mutuo soccorso aventi esclusivamente natura assistenziale di cui all'art. 51, comma 2, lett. *a*, TUIR – di origine contrattuale (fondo Est, San.Arti, Sanilog, Fasiil, Fasg&P, Mètasalute, Sanimoda, Coopersalute, Fasa, Fasiè, Aster, Faschim) emerge che esistono importanti differenze per quanto riguarda la tipologia di prestazioni sanitarie offerte dai singoli fondi ai loro iscritti. Tuttavia determinate prestazioni risultano comuni a tutti i fondi, come per esempio quelle rientranti nell'odontoiatria, nella fisioterapia e quelle legate alla maternità.

Considerando che i fondi sanitari presi in considerazione sono di origine contrattuale e nascono pertanto nell'ambito del rapporto di lavoro, è comprensibile che una parte importante delle prestazioni sanitarie che offrono siano collegate ai bisogni di assistenza sanitaria del lavoratore in quanto tale, in particolare si fa riferimento agli infortuni sul lavoro e alle malattie professionali. Da questo punto di vista, una delle prestazioni più comuni sono i trattamenti fisioterapici a seguito di infortunio sul lavoro, garantiti ad esempio da Sanilog, Coopersalute, Fasa e San.Arti. Il fondo San.Arti prevede dei requisiti aggiuntivi e il lavoratore avrà diritto a questa prestazione sanitaria soltanto nel caso in cui l'infortunio determini un'invalidità permanente superiore al 50% come conseguenza diretta dell'infortunio o di patologia temporaneamente invalidante (ictus, sclerosi multipla, paralisi, trapianto di cuore, fegato, polmone, rene, midollo spinale o pancreas, fibrosi cistica, ischemia delle arterie vertebrali). Il fondo San.Arti rimborsa anche le spese sanitarie e/o l'erogazione di servizi di assistenza, come ad esempio badanti e infermieri, fino a un massimo di 7.000 euro, qualunque sia la struttura sanitaria scelta, sempre che l'infortunio o le gravi patologie siano riconducibili al periodo di validità del contratto di assicurazione, ovvero non devono essere preesistenti. Un'altra prestazione abbastanza comune tra i fondi analizzati è il ricovero in istituto di cura per grande intervento chirurgico a seguito di malattia o infortunio, come previsto dai fondi Sanilog, Aster e Coopersalute.

Alcuni dei fondi sanitari contrattuali analizzati offrono prestazioni specialistiche che possono essere considerate un segnale

di particolare attenzione e sensibilità verso il fenomeno dell'invecchiamento della popolazione legato anche all'aumento delle malattie croniche tra la popolazione economicamente attiva.

La sorveglianza e prevenzione delle malattie croniche, inclusi la promozione di stili di vita sani ed i programmi di screening, fanno parte dei LEA (art. 2, comma 1, lett. *f*, d.P.C.M. 12 gennaio 2017). Diversi fondi offrono prestazioni aggiuntive rispetto a tali iniziative del SSN, consistenti per esempio nell'abbassamento dell'età dei destinatari delle campagne di prevenzione dell'insorgenza di malattie croniche.

Le prestazioni più frequenti sono rappresentate dalla prevenzione oncologica, come nel caso del fondo Est, che garantisce azioni rivolte agli uomini di età superiore ai 45 anni una volta ogni due anni. Il limite di età viene abbassato a 35 anni per le donne. Il fondo Fasg&P e il fondo Faschim prevedono una volta l'anno: l'analisi del PSA (antigene prostatico specifico) per gli uomini e mammografia e pap test per le donne. Il fondo Mètasalute ha creato proprio un "pacchetto donna", con prestazioni per la prevenzione del tumore al seno, e un "pacchetto uomo", per la prevenzione del cancro alla prostata. Sanimoda mette a disposizione un pacchetto di prevenzione senologica per le donne a partire dai 40 anni di età. Il fondo Aster offre prevenzione delle patologie oncologiche prostatiche per uomini di età superiore a 45 anni una volta l'anno e prevenzione delle patologie oncologiche genitali femminili e mammarie per donne di età superiore a 40 anni una volta l'anno. Il fondo Sanilog garantisce azioni di prevenzione che consistono in una ecografia addominale per gli uomini e donne con più di 30 anni, e in una visita urologica e senologica rispettivamente per gli uomini e le donne con più di 45 anni.

Risultano, d'altro canto, anche prestazioni rivolte alla prevenzione cardiovascolare come nel caso del fondo Fasiil rivolta agli assistiti/e di età superiore a 45 anni con prestazioni svolte ogni due anni. Questo tipo di azioni vengono garantite anche dal fondo Aster e dal fondo Faschim, che offre una visita car-

diologica per gli uomini e le donne con età superiore ai 50 anni.

Altri fondi come Sanimoda e Faschim garantiscono prestazioni preventive anche di altra tipologia. Ad esempio, Sanimoda offre anche un “pacchetto posturale” che include una visita specialistica ortopedica e un ciclo di ginnastica e riabilitazione posturale; un “pacchetto dermatologico” e un “pacchetto prevenzione patologie dell’apparato digerente”. Faschim invece offre anche una prevenzione di tipo oculistico.

Una particolarità si può notare in riferimento al fondo San.Arti, che va oltre la prevenzione e si focalizza anche sui bisogni della popolazione lavorativa con malattie croniche, garantendo una serie di prestazioni rivolte a queste persone come il “servizio monitor salute” per chi ha compiuto 50 anni e ha una malattia cronica come diabete, ipertensione o broncopneumopatia cronica ostruttiva (BPCO), che consiste in un servizio gratuito di monitoraggio a distanza dei valori clinici, c.d. telemonitoraggio della cronicità.

#### ***4. Le casse di assistenza sanitaria interaziendali***

Ai sensi dell’art. 51, comma 2, lett. *a*, TUIR, non concorrono alla formazione del reddito di lavoro dipendente «i contributi di assistenza sanitaria versati dal datore di lavoro o dal lavoratore ad enti o casse aventi esclusivamente fine assistenziale in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale, che operino negli ambiti di intervento stabiliti con il decreto del Ministro della salute di cui all’articolo 10, comma 1, lettera *e-ter*), per un importo non superiore complessivamente ad euro 3.615,20. Ai fini del calcolo del predetto limite si tiene conto anche dei contributi di assistenza sanitaria versati ai sensi dell’articolo 10, comma 1, lettera *e-ter*)».

Dinanzi ad una tale disposizione è necessario chiarire determinati aspetti che attengono alla operatività delle casse sanitarie aziendali e interaziendali, ovvero le casse sanitarie promosse

da società che operano nell'ambito del welfare aziendale o da broker e alle quali possono accedere i dipendenti delle aziende per godere di prestazioni sanitarie integrative, ovvero aggiuntive rispetto a quanto previsto dalle altre forme sanitarie, mediante meccanismi a rimborso.

Tale chiarimento è stato operato dall'Agenzia delle entrate il 29 marzo 2018, con la circ. 5/E, al capitolo 4.10, rubricato *Contributi di assistenza sanitaria versati dal datore di lavoro o dal lavoratore ad enti o Casse aventi esclusivamente fine assistenziale*, contestando il funzionamento di tali casse.

Con una tale pronuncia, l'Agenzia delle entrate ha voluto porre sotto l'attenzione il fenomeno ormai diffuso dei c.d. zainetti sanitari, ovvero tutte quelle ipotesi in cui esista, per ciascun iscritto/dipendente «una stretta correlazione fra quanto percepito dalla cassa a titolo di contribuzione ed il valore della prestazione resa nei confronti del lavoratore, o dei suoi familiari e conviventi, al punto che la prestazione sanitaria – sotto forma di prestazione diretta ovvero di rimborso della spesa – ove erogata, non possa comunque mai eccedere, in termini di valore, il contributo versato dal dipendente o dal suo datore di lavoro».

In questi casi, secondo l'Agenzia, dal momento che viene meno la finalità assistenziale e mutualistica che dovrebbe caratterizzare le casse sanitarie, il lavoratore non dovrebbe beneficiare del regime di defiscalizzazione previsto all'art. 51, comma 2, lett. *a*, ma solo della detrazione prevista per le spese fiscali a carico.

Da una prima interpretazione (circ. tecnica Aiwa 20 aprile 2018, n. 1) le cause delle “perplexità” pare siano innanzitutto la “stretta correlazione” tra contribuzione e prestazione e la impossibilità della prestazione di “eccedere” il valore del contributo, caratteristiche che configurano il principio di mutualità. Tuttavia, qualora le casse sanitarie aziendali prese in considerazione dalla Agenzia superassero i citati ostacoli e, quindi, evitassero una “stretta” correlazione tra contribuzione e prestazione, di conseguenza permettendo il riconoscimento di



prestazioni/rimborso di valore più elevato del contributo versato, verrebbero a cadere le “perplexità” della stessa Agenzia e potranno essere considerate conformi alla normativa prevista dal TUIR. Volendo esemplificare, la ricomprensione tra le prestazioni sanitarie offerte di una copertura per grandi e costosi interventi, per quanto rari, determinerebbe allora il superamento dei dubbi espressi dall’Agenzia, rendendo assolutamente legittime queste forme di assistenza sanitaria.

Questa interpretazione è giustificata dalle prestazioni sanitarie erogate da queste casse assolutamente in linea con la nuova normativa in materia di welfare aziendale che prevede per queste casse l’erogazione di prestazioni sociali per godere delle agevolazioni fiscali rivolte a popolazioni aziendali eterogenee e con la finalità integrativa rispetto a quanto offerto dal sistema pubblico.

A sostegno di questa interpretazione sono anche i dati statistici che mostrano una forte diffusione di tali forme sanitarie molto apprezzate dagli utenti.

##### ***5. L’assistenza sanitaria integrativa aziendale: focus sui settori chimico, terziario, distribuzione e servizi, energia e metalmeccanico***

L’individuazione dei casi di assistenza sanitaria integrativa aziendale analizzati in questo Rapporto è stata condotta prendendo in considerazione gli accordi e gli integrativi presenti nella banca dati «fareContrattazione» di ADAPT sulla contrattazione di secondo livello. L’analisi si è focalizzata principalmente su quattro settori: chimico; terziario, distribuzione e servizi; energia e metalmeccanico. Sono stati presi in considerazione gli accordi e integrativi dal 2012 al 2017 nel caso del chimico, terziario, distribuzione e servizi, energia e soltanto quelli del 2017 nel caso del settore metalmeccanico in ragione del rinnovo del CCNL dell’industria metalmeccanica e della installazione d’impianti del 2016 che ha riformato in profondità l’istituto dell’assistenza sanitaria integrativa, circostanza che impatta anche sulla sua regolamentazione a livello aziendale.

Utilizzando i criteri sopra descritti sono stati individuati 17 accordi integrativi aziendali che intervengono sul tema dell'assistenza sanitaria integrativa (tabella 11).

Per realizzare un'analisi dell'assistenza sanitaria integrativa aziendale bisogna innanzitutto prendere in considerazione come viene regolamentato il fondo sanitario di settore previsto dal CCNL di riferimento, in particolare, per quanto riguarda l'obbligatorietà o volontarietà della adesione. Questo condizionerà infatti l'ambito di intervento della contrattazione aziendale.

**Tabella 11** – Accordi integrativi aziendali che intervengono sulla assistenza sanitaria integrativa

<b>Settore</b>	<b>Casi aziendali</b>	<b>Fondo sanitario nazionale di riferimento</b>
Chimico	Bayer, Huntsman, Air Liquide, Merck Serono, Sasol Italy, Sapio	Faschim
Terziario, distribuzione e servizi	Sisal, Gucci Retail S.P.A.	Fondo Est
Energia	Cofely, Total E&P Italia, Eni	Fasie
Metalmeccanico	FCA, Fenice, Tenaris Dalmine, Nord Motoriduttori, Telespazio Egeos, Carcano	Mètasalute

**Fonte:** elaborazione ADAPT

In generale, nei casi in cui l'adesione al fondo sanitario previsto dal CCNL applicato nell'azienda abbia carattere obbligatorio, l'azienda sarà effettivamente obbligata ad aderirvi soltanto quando non abbia altre forme di assistenza sanitaria integrativa aziendale preesistenti. Al contrario, l'azienda non è tenuta ad aderire al fondo di settore quando sia presente qualche forma di assistenza sanitaria aziendale preesistente che offra

gli stessi livelli di copertura del fondo stesso. Diversamente, se le prestazioni offerte dall'assistenza sanitaria aziendale sono inferiori, esse dovranno essere incrementate per adeguarsi al livello di quelle offerte dal fondo di settore. In questo caso, se si produce l'armonizzazione delle prestazioni, l'obbligo di iscrizione al fondo di settore non opera.

L'eventuale contrattazione aziendale che intervenga successivamente all'entrata in vigore dell'obbligatorietà dell'adesione al fondo di settore potrà soltanto offrire prestazioni sanitarie aggiuntive rispetto a quelle garantite dal fondo costituito dal CCNL.

Invece, nel caso in cui l'adesione al fondo di settore sia volontaria, l'ambito di intervento della contrattazione aziendale in materia di assistenza sanitaria integrativa è più ampio perché, oltre ad integrare quanto previsto dal fondo, può rappresentare l'unica forma di assistenza sanitaria per quei lavoratori che non manifestino la volontà di aderire al fondo sanitario di settore.

Nel caso del settore chimico, il fondo sanitario integrativo di settore è il Faschim. L'adesione è volontaria per il dipendente mentre diventa obbligatoria per l'azienda una volta che un dipendente decide di aderire. Una quota di 21 euro è a carico dell'azienda mentre un'altra quota di 3 euro rimane a carico del lavoratore e gli sarà trattenuta mensilmente sulla busta paga. La contrattazione aziendale interviene soprattutto migliorando quanto previsto dal regolamento del fondo Faschim, in particolare per quanto riguarda l'importo dei contributi versati. L'accordo Bayer 2014 interviene nell'ambito della parte del contributo che rimane a carico del dipendente. L'accordo stabilisce che l'azienda sosterrà per i dipendenti iscritti alla data del 1° gennaio 2015 anche la quota di iscrizione a Faschim che rimane a carico del dipendente, cioè 3 euro al mese. In questo caso, l'azienda sostiene tutti i costi relativi all'assistenza sanitaria integrativa anche se l'adesione a Faschim ha carattere volontario. Le parti concordano di rivedersi a valle del rinnovo del CCNL di settore al fine di valutare le eventuali variazioni delle quote di associazione al fondo. Anche l'accordo Sasol

2017 prevede un'integrazione rispetto a quanto previsto dal fondo Faschim, a totale carico dell'azienda. Invece, l'integrativo Huntsman 2017 si limita a confermare l'adesione dell'azienda alle forme di previdenza sanitaria complementare definite dal CCNL, in questo caso il fondo Faschim, prevedendo la partecipazione onerosa del lavoratore.

Ci sono poi accordi che prevedono di istituire un importo economico da destinare al welfare aziendale, tra cui l'assistenza sanitaria integrativa. Nell'accordo Merck Serono 2016 le parti concordano di istituire un ammontare da destinare al welfare aziendale, tra cui l'assistenza sanitaria estesa ai familiari, di 400 euro per le categorie contrattuali A-B-C e di 300 euro per le categorie contrattuali D-E-F. La somma individualmente spettante, anche sulla base delle opzioni di cui alle vigenti norme fiscali, sarà utilizzata nell'ambito delle aree di intervento previste nella normativa vigente, secondo una scelta individuale di ciascun lavoratore, in funzione delle proprie esigenze. In questo caso non si stabilisce che la somma deve essere utilizzata necessariamente nell'ambito dell'assistenza sanitaria integrativa in particolare attraverso il versamento al fondo Faschim, ma la sua destinazione si lascia alla libera scelta del lavoratore. Anche l'accordo Air Liquide 2014 prevede la messa a disposizione di un budget non convertibile a disposizione di ciascun dipendente, ad esclusione dei dirigenti, con una specificità, ovvero in questo caso deve destinarsi obbligatoriamente alla protezione sanitaria integrativa degli individui e delle loro famiglie o alla protezione previdenziale integrativa. Tale disponibilità sarà pari ad interventi per un valore annuo pari complessivamente a 288 euro. Il dipendente potrà utilizzare tali risorse secondo le proprie necessità, ferme restando le prerogative aziendali ad una delle seguenti opzioni: 1) il dipendente destinerà prioritariamente, nel rispetto dei limiti dati, tali risorse, come contribuzione al fondo Faschim a copertura totale del contributo a carico del dipendente per iscrizione del nucleo familiare monocomposto o parziale se pluricomposto; 2) il lavoratore, in alternativa al punto 1) potrà richiedere di destinare le stesse risorse al fondo Fonchim, in aggiunta a quanto già versato dall'azienda sulla propria posizione individuale. Qualora un dipendente non esprima la pro-

pria scelta entro i termini fissati, le parti stabiliscono che la quota destinata al fondo sanitario integrativo Faschim sia versata sul fondo Fonchim se il dipendente è iscritto a tale fondo. Qualora il dipendente non risulti iscritto ad alcun fondo integrativo (Fonchim e Faschim) e scelga di non procedere in tal senso, resta inteso che la quota non verrà erogata dall'azienda.

Invece, l'accordo Sapio 2013 interviene sui destinatari dell'assistenza sanitaria integrativa e sostiene che l'azienda vuole sviluppare nel triennio di vigenza dell'accordo, di dar seguito ad ulteriori forme complementari di previdenza ed assistenza sanitaria rispetto a quelle previste dal Faschim, attraverso un contributo a carico dell'impresa contrattualmente non dovuto a favore dei lavoratori aderenti nella misura del 75% della sola quota del coniuge (anno 2014) e del 100% (dall'anno 2015). Anche l'accordo Sasol 2017 si focalizza sul nucleo familiare del dipendente.

Nel settore terziario, distribuzione e servizi sono riportati due casi aziendali che fanno riferimento a due fondi sanitari contrattuali diversi: il fondo Est e Sanimoda. L'adesione a entrambi i fondi ha carattere obbligatorio.

L'integrativo Sisal 2016, oltre a confermare l'adesione al fondo Est per tutti i dipendenti del gruppo che è obbligatoria e conforme a quanto stabilito dal CCNL di riferimento, prevede il mantenimento di una polizza sanitaria integrativa già in essere, del valore di 240 euro annuali pro-capite, aggiuntiva a quella di fondo Est stipulata dal gruppo Sisal con la compagnia assicurativa Unisalute. Tuttavia, vista la difficoltà a mantenere i livelli di assistenza concordati a parità di costo, le parti si impegnano congiuntamente a valutare la possibilità di diverse forme assicurative e/o fornitori al fine di garantire a parità di costo il mantenimento delle attuali prestazioni senza soluzione di continuità.

Nell'integrativo Gucci 2017, le parti confermano la validità di quanto istituito con l'accordo sottoscritto in data 6 luglio 2004 – così come modificato dall'accordo sottoscritto in data 6 marzo 2007 e con il CIA 2012 – con riferimento al Piano sani-

tario integrativo dei trattamenti del servizio sanitario pubblico nei casi di malattia ed infortunio, per il quale rimane previsto un contributo annuale da parte del lavoratore pari a 60 euro attraverso 12 trattenute mensili dell'importo di 5 euro ciascuna. In via del tutto eccezionale nei primi mesi del 2017 è stata prevista una "finestra di adesione straordinaria" al Piano sanitario integrativo al fine di consentirne l'adesione anche a coloro che, pur avendone diritto, non hanno a tempo debito effettuato l'iscrizione. Inoltre, l'azienda si impegna a pubblicizzare ai dipendenti nei modi opportuni termini e modalità di iscrizione. Le parti convengono, inoltre, di estendere la copertura assicurativa scaturente dal Piano sanitario integrativo anche al convivente dello stesso sesso del dipendente iscritto, purché *more uxorio*. Dal 2018, con l'istituzione di Sanimoda, l'adesione al fondo sanitario di settore è diventata obbligatoria quindi bisognerà vedere come si coordina con quanto offerto dall'integrativo Gucci.

Nel settore energia il fondo sanitario di riferimento è il Fasie. L'adesione ha carattere volontario per il lavoratore. L'ambito di attuazione del Fasie riguarda i dipendenti delle aziende alle quali si applica il CCNL energia e petrolio e delle associazioni di categoria, ad eccezione di quelle realtà in cui siano in vigore condizioni di miglior favore, per le quali è esclusa ogni sovrapposizione tra la contrattazione nazionale e quella aziendale in materia di copertura delle spese medico-sanitarie. È auspicabile che la nascita del nuovo fondo possa rendere percorribile la strada dell'integrazione con le normative aziendali esistenti. L'accordo Cofely 2013 si limita a confermare quanto previsto dal CCNL di riferimento mentre nell'accordo Total E&P Italia 2016, le parti definiscono un importo pari a 700 euro annui che dovrà essere utilizzato dal dipendente, a scelta, all'interno di un paniere preventivamente definito, composto da beni, servizi ed utilità come indicati e secondo le modalità stabilite dalla normativa, tra i quali è prevista anche l'assistenza sanitaria integrativa, tramite pacchetti sanitari integrativi al Fasie.

Sebbene i CCNL di riferimento stabiliscano che l'adesione ai fondi di settore Faschim e Fasie sia volontaria, l'accordo Eni

2017 prevede che a decorrere dal 1° gennaio 2018, nei confronti di tutti i lavoratori di Eni non iscritti ai fondi sanitari di settore, sarà garantita l'iscrizione automatica al Fasie (opzione base) e al Faschim con onere a carico aziendale, con possibilità da parte del lavoratore di rinunciarvi. Inoltre, anche per tutti i lavoratori di Eni già iscritti al Fasie e al Faschim, che sostengono l'onere di iscrizione già stabilito a loro carico, Eni garantirà, con onere a proprio carico, il pagamento dell'importo pari alla quota di iscrizione corrispondente all'opzione "base" per il Fasie e alla quota di iscrizione per il Faschim per i lavoratori del settore chimico. Inoltre, per i suddetti lavoratori sarà garantito da Eni un pacchetto economico di prestazioni sanitarie aggiuntivo mediante il versamento di un contributo addizionale di importo variabile e proporzionale alla quota che il lavoratore paga in relazione all'opzione prescelta. Il pacchetto economico di prestazioni sanitarie aggiuntivo sarà garantito alle suddette condizioni, anche ai lavoratori di Eni con iscrizione automatica al Fasie e al Faschim. In questo caso, la contrattazione aziendale trasforma in automatico l'obbligo di adesione ai fondi sanitari che è considerato volontario dai CCNL di riferimento. Per tale motivo, in Eni l'iscrizione ai fondi sanitari è automatica e ad intero carico dell'azienda.

Per quanto riguarda il settore metalmeccanico, solo nel 2017, sono sei gli accordi che si sono occupati dell'assistenza sanitaria integrativa. Questo è un importante segnale della rilevanza del tema in questo settore, così come deriva del rinnovo del CCNL del 2016 che ha introdotto l'obbligatorietà per le aziende di iscrivere tutti i lavoratori al fondo sanitario integrativo nazionale di settore Mètasalute.

Tra gli accordi analizzati, si riscontrano due possibilità: accordi che offrono un trattamento integrativo rispetto a quanto previsto da Mètasalute, e accordi che prevedono forme di assistenza sanitaria alternative a Mètasalute. Di tutti i casi analizzati dei diversi settori, questo fenomeno si verifica soltanto nel settore metalmeccanico.

Per quanto riguarda gli accordi che integrano quanto previsto da Mètasalute, nell'accordo Carcano 2017 le parti, sottolineando la centralità del valore "salute" e dell'assistenza in materia sanitaria, si impegnano a valutare fattivamente una eventuale integrazione economica all'istituto contrattuale relativo al fondo sanitario integrativo Mètasalute fissato in 156 euro annue dal vigente CCNL metalmeccanici industria. Invece, negli accordi Nord Motoriduttori e Telespazio E-geos si rinvia a un dibattito posteriore sulla materia.

Tuttavia, sebbene l'iscrizione a Mètasalute sia obbligatoria sono fatte salve le forme di assistenza sanitaria integrativa aziendali precedenti all'entrata in vigore del rinnovo del CCNL.

Questo accade ad esempio nell'accordo FCA 2017, che prevede una forma di assistenza sanitaria integrativa aziendale alternativa al fondo Mètasalute. In questo caso si prevede l'adesione al fondo sanitario aziendale Fasif <sup>(6)</sup> (fondo integrativo del servizio sanitario nazionale) per i dipendenti dei gruppi FCA e CNH Industrial o anche ad altra cassa di assistenza sanitaria autorizzata, anche se eccedente il limite di 3.615,20 euro, che consentono di avere accesso alle agevolazioni fiscali.

Anche Tenaris Dalmine offre un'assistenza sanitaria integrativa alternativa a quella del fondo Mètasalute, in concreto attraverso una cassa sanitaria aziendale. Nell'accordo del 2017 si prevede la possibilità per il dipendente di realizzare un versamento alla cassa sanitaria assistenziale di una quota o del totale del credito welfare a sua disposizione a titolo di contribuzione aggiuntiva per ampliamento delle coperture previste. Il dipendente iscritto alla cassa può indicare direttamente sul

---

<sup>(6)</sup> Il fondo, costituito con atto pubblico del 13 novembre 1991 con il nome di Fondo di assistenza sanitaria integrativa quadri e capi Fiat o brevemente Fasiq, a seguito della fusione per incorporazione del Fondo integrativo del servizio sanitario nazionale del gruppo Fiat, o brevemente Fasifiat, ha assunto dal 1° gennaio 2013 la denominazione di Fondo integrativo del servizio sanitario nazionale dei gruppi Fiat e Fiat Industrial (oggi FCA e CNH Industrial) e ha assunto dal 30 giugno 2014 la denominazione di Fasif – Fondo integrativo del Servizio sanitario nazionale.



portale il contributo aggiuntivo da versare per la sottoscrizione di pacchetti integrativi o l'estensione delle coperture al proprio nucleo familiare. L'azienda, per conto dell'interessato, verserà i contributi direttamente alla cassa sanitaria con i tempi e le modalità previsti dalla medesima. Il nucleo familiare comprende coniugi, figli, genitori, suoceri, nuore, generi, fratelli e sorelle.

Dopo il rinnovo del CCNL, ci sono state anche aziende che hanno sostituito le forme di assistenza sanitaria integrativa aziendali precedenti in favore dell'adesione al fondo sanitario nazionale di settore in ragione della convenienza dal punto di vista economico. Questo è quanto accaduto nel caso di Fenice, che, così come stabilito nell'accordo di gennaio 2017 le parti si sono incontrate al fine di armonizzare, a partire dal 1° gennaio 2018, il sistema di contribuzione al fondo sanitario integrativo aziendale Fasif con quanto stabilito dal rinnovato art. 16 del CCNL della meccanica. Le parti considerano che l'adesione al fondo Fasif, oltre la data del 31 dicembre 2017 non consente di ottemperare pienamente al dettame contrattuale se non superando i contributi massimi a carico azienda concordati nell'accordo del 15 dicembre 2014. Per questo motivo si rende necessaria una completa ridefinizione delle disposizioni aziendali. Le parti hanno convenuto di cessare l'iscrizione di tutti i dipendenti di Fenice S.p.A. al fondo Fasif dal 1° gennaio 2018. Da questa data nessun dipendente può beneficiare delle prestazioni del fondo Fasif e parimenti cessa la contribuzione a carico azienda e lavoratore. In ottemperanza al CCNL, dal 1° gennaio 2018, tutti i lavoratori hanno diritto ad essere iscritti al Piano base del fondo Mètasalute sempre che non ne abbiano espressamente fatto rinuncia in forma scritta. In favore di questi ultimi non è corrisposta alcuna prestazione o erogazione sostitutiva. Con l'adesione a Mètasalute vengono superate le esigenze in materia di assistenza sanitaria integrativa derivate da precedenti accordi aziendali.

Dall'analisi dei casi presi in considerazione, tranne nel settore metalmeccanico dove esistono forme di assistenza sanitaria alternative al fondo sanitario di settore a livello aziendale, nella maggior parte delle situazioni emerge che l'assistenza sanitaria aziendale ha l'obiettivo di integrare quanto già previsto dai

fondi sanitari contrattuali di settore, che sono a loro volta aggiuntivi rispetto alle prestazioni garantite dal SSN.

**6. Altre forme di assistenza sanitaria integrativa: art. 51, comma 2, lett. h e f, TUIR**

Oltre all'assistenza sanitaria integrativa fornita dalle due tipologie di fondi sanitari (i fondi sanitari integrativi del SSN, istituiti o adeguati ai sensi dell'art. 9 del d.lgs. n. 502/1992 ed enti, casse e società di mutuo soccorso aventi esclusivamente fine assistenziale di cui all'art. 51, comma 2, lett. a, TUIR) alla quale si è fatto riferimento finora, esistono anche altre vie attraverso le quali il datore di lavoro può offrire servizi di assistenza sanitaria ai lavoratori senza rivolgersi a un fondo sanitario. Queste vie sono regolamentate all'art. 51, comma 2, lett. f e h, TUIR e danno diritto ad accedere agevolazioni fiscali, in particolare, le somme spese saranno deducibili dal reddito da lavoro dipendente.

La prima di queste forme sarebbe il c.d. welfare diretto o non rimborsuale al quale si riferisce l'art. 51, comma 2, lett. f, che dispone che non costituiscono reddito da lavoro dipendente «l'utilizzazione delle opere e dei servizi riconosciuti dal datore di lavoro volontariamente o in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale, offerti alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti e ai familiari indicati nell'articolo 12 per le finalità di cui al comma 1 dell'articolo 100».

Nell'ambito dell'assistenza sanitaria i servizi offerti possono essere la medicina preventiva, le cure odontoiatriche o le visite specialistiche. Tutti questi servizi sono direttamente pagati dal datore di lavoro e utilizzabili dal lavoratore. Per fornire l'assistenza sanitaria ai suoi lavoratori, in generale, il datore di lavoro con l'ausilio di alcune piattaforme a ciò dedicate, che non sono compagnie assicuratrici, garantisce una serie di servizi stipulando una convenzione con strutture abilitate. Queste, in sostanza, offrono un insieme di servizi, tra cui l'assistenza sanitaria, ai quali il lavoratore può accedere, trami-

te voucher generato in piattaforma, senza nessuno scambio economico.

L'art. 51, comma 2, lett. *f*, va letto in combinato con l'art. 100, comma 1, TUIR, che dispone: «le spese relative ad opere o servizi utilizzabili dalla generalità dei dipendenti o categorie di dipendenti volontariamente sostenute per specifiche finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto, sono deducibili per un ammontare complessivo non superiore al 5 per mille dell'ammontare delle spese per prestazioni di lavoro dipendente risultante dalla dichiarazione dei redditi».

L'agevolazione fiscale risulta applicabile quando i predetti servizi o opere vengano destinati alla generalità o a categorie di dipendenti ma anche ai suoi familiari indicati nell'art. 12 TUIR.

Nel caso in cui sia obbligatorio per il datore di lavoro offrire questa tipologia di servizi ai lavoratori in conformità a disposizioni di contratto, di accordo o di regolamento aziendale, le spese sostenute saranno interamente deducibili, mentre nel caso in cui siano riconosciuti dal datore di lavoro volontariamente sono deducibili dal reddito di impresa in misura del 5 per mille.

D'altro canto, l'art. 51, comma 2, lett. *b*, dispone che non concorrono a formare il reddito «le somme trattenute al dipendente per oneri di cui all'art. 10 e alle condizioni ivi previste, nonché le erogazioni effettuate dal datore di lavoro in conformità a contratti collettivi o ad accordi e regolamenti aziendali a fronte delle spese sanitarie di cui allo stesso art. 10, comma 1, lettera *b*). Gli importi delle predette somme ed erogazioni devono essere attestate dal datore di lavoro».

In tal caso, si fa riferimento alle erogazioni effettuate dal datore di lavoro in conformità a contratti collettivi o ad accordi e regolamenti aziendali a fronte delle spese sanitarie di cui all'art. 10, comma 1, lett. *b*, TUIR, cioè, le spese mediche e quelle di assistenza specifica necessarie nei casi di grave e

permanente invalidità o menomazione, sostenute dai soggetti indicati nell'art. 3 della l. n. 104/1992 (tra questi, persone con handicap). Ai fini della deduzione, la spesa sanitaria relativa all'acquisto di medicinali deve essere certificata da fattura o da scontrino fiscale contenente la specificazione della natura, qualità e quantità dei beni e l'indicazione del codice fiscale del destinatario. Si configura così un'ipotesi di welfare rimborsuale e obbligatorio senza l'intermediazione di un fondo sanitario. Si tratta di spese sanitarie sostenute direttamente dal lavoratore e rimborsate dal datore a seguito di presentazione della fattura e/o scontrino fiscale.

Sia nel caso sopra menzionato riferito all'art. 51, comma 2, lett. *f*, che nel caso dell'art. 51, comma 2, lett. *b*, non operano limiti per usufruire dei benefici fiscali. Qui è possibile evidenziare una prima differenza con la disciplina prevista per gli enti, le casse e le società di mutuo soccorso *ex art.* 51, comma 2, lett. *a*, TUIR, a cui si applica la deduzione dal reddito di lavoro dipendente nei limiti di 3.615,20 euro annui, con l'eccezione del caso di conversione del premio di risultato in contributi di assistenza sanitaria integrativa.

Inoltre, sintetizzando, nel caso dell'art. 51, comma 2, lett. *a* e *b*, si parla di c.d. welfare rimborsuale e obbligatorio; nel caso dell'art. 51, comma 2, lett. *f*, si parla di welfare diretto o non rimborsuale, volontario o obbligatorio. Nei casi previsti alle lett. *f* e *b* non è necessaria la presenza di un fondo sanitario per l'erogazione delle prestazioni sanitarie poiché sono spese sanitarie direttamente pagate dal datore di lavoro o direttamente sostenute dal lavoratore e successivamente rimborsate.

Un'altra differenza tra la lett. *f* e la lett. *a* si riscontra nel fatto che la lett. *a* parla di enti, casse e società di mutuo soccorso con finalità assistenziale, mentre la lett. *b* non fa direttamente riferimento alla finalità assistenziale ma a diversi servizi, tra cui l'assistenza sanitaria.

## **7. Agevolazioni fiscali e assistenza sanitaria integrativa**

Il legislatore ha previsto una serie di agevolazioni fiscali per i contributi versati ai fondi sanitari con la finalità di favorire lo sviluppo delle forme di assistenza sanitaria integrativa.

Le due tipologie di fondi sanitari, i fondi sanitari integrativi del SSN, istituiti o adeguati ai sensi dell'art. 9 del d.lgs. n. 502/1992, e successive modificazioni, e gli enti, le casse e le società di mutuo soccorso aventi esclusivamente fine assistenziale di cui all'art. 51, comma 2, lett. *a*, TUIR, oltre che per la natura delle prestazioni che offrono, si differenziano anche dal punto di vista della disciplina fiscale applicata.

Il trattamento fiscale dei fondi sanitari integrativi del SSN è regolato dall'art. 10, comma 1, lett. *e-ter*, TUIR, mentre quello che concerne gli enti o casse aventi esclusivamente fine assistenziale è definito dall'art. 51, comma 2, lett. *a*, TUIR.

L'art. 10, comma 1, lett. *e-ter*, TUIR stabilisce che i contributi versati ai fondi integrativi del SSN istituiti o adeguati ai sensi dell'art. 9 del d.lgs. n. 502/1992, e successive modificazioni, che erogano prestazioni negli ambiti di intervento stabiliti con il decreto del Ministro della salute del 31 marzo 2008, come modificato dal decreto del Ministro della salute del 27 ottobre 2009, sono deducibili dal reddito complessivo del contribuente fino ad un massimo di 3.615,20 euro e in quanto tali non costituiscono reddito da lavoro dipendente, ai sensi dell'art. 51, comma 2, lett. *b*, TUIR.

L'art. 51, comma 2, lett. *a*, TUIR stabilisce invece la «non concorrenza alla formazione dei redditi di lavoro dipendente» dei contributi versati dal datore di lavoro e dai lavoratori ad enti e casse aventi esclusivamente fine assistenziale, quando previsto da disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale, entro il limite annuo di 3.615,20 euro, purché rispettino la destinazione del 20% delle erogazioni, complessivamente garantite ai propri assistiti per prestazioni di assistenza odontoiatrica, assistenza socio-sanitaria rivolta ai soggetti non autosufficienti e per prestazioni finalizzate al recu-

però della salute di soggetti temporaneamente inabilitati da malattia o infortunio (prestazioni non comprese nei LEA garantiti dal SSN).

Nel limite massimo di 3.615,20 euro di deducibilità dal reddito complessivo sono da computare cumulativamente sia i contributi versati ai fondi sanitari integrativi del SSN ai sensi dell'art. 10, comma 1, lett. *e-ter*, sia i versamenti agli enti, casse e società di mutuo soccorso aventi esclusivamente fine assistenziale di cui all'art. 51, comma 2, lett. *a*. I contributi che eccedono tali limiti costituiscono reddito imponibile.

Occorre precisare che tale limite di deducibilità può essere superato nel caso di conversione del premio di risultato in contributi di assistenza sanitaria versati ad enti, casse e società di mutuo soccorso aventi esclusivamente fine assistenziale.

Con riferimento agli aspetti contributivi, è opportuno sottolinearne la differenza tra il trattamento contributivo previdenziale a carico del datore di lavoro e quello a carico del lavoratore.

Con riferimento al lavoratore, l'art. 12, comma 4, lett. *f*, della l. n. 153/1969 specifica che sono escluse dalla base imponibile contributiva le somme a carico del datore versate a favore dei lavoratori sia ai fondi integrativi, sia agli enti o casse. Sono invece soggette a contribuzione ordinaria le quote versate dai lavoratori (benché non siano soggette a imposizione fiscale).

Con riferimento al datore di lavoro, i contributi versati a fondi, enti o casse previsti da contratti collettivi o da accordi o da regolamenti aziendali sono soggetti ad un contributo di solidarietà del 10%, che deve essere devoluto alle gestioni pensionistiche di legge cui sono iscritti i lavoratori.

L'art. 51, comma 2, lett. *f*, TUIR, invece, stabilisce che non costituisce reddito da lavoro l'utilizzazione delle opere e dei servizi di cui al comma 1 dell'art. 100 TUIR da parte dei dipendenti e dei soggetti indicati nell'art. 12. Si tratta di opere e servizi di utilità sociale tra i quali si include l'assistenza sanitaria. Tuttavia, l'Agenzia delle entrate con l'interpello n. 904-

1532/2016 ha specificato l'esclusione dal regime di esenzione di imposizione sul reddito di lavoro dipendente di cui all'art. 51, comma 2, lett. *f*, la sottoscrizione di polizze di assistenza sanitaria in forma esclusivamente diretta, in quanto il premio è pagato dal datore di lavoro in nome e per conto di ciascun dipendente. In questo caso, i dipendenti coinvolti nel rapporto assicurativo non sono contraenti ma terzi assicurati. Tuttavia, esiste un caso in cui il premio pagato dal datore di lavoro non concorre a formare reddito da lavoro. La legge di stabilità 2017 ha introdotto la lett. *f-quarter* al comma 2 dell'art. 51 TUIR, che dispone che «non concorrono a formare reddito i contributi e i premi versati dal datore di lavoro a favore della generalità o categoria di dipendenti per prestazioni, anche in forma assicurativa, aventi ad oggetto il rischio di non autosufficienza nel compimento degli atti della vita quotidiana, le cui caratteristiche sono definite dall'articolo 2, comma 2, lettera d), numeri 1) e 2) del decreto del Ministero del lavoro, della salute e delle politiche sociali 27 ottobre 2009, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 12 del 16 gennaio 2010 o aventi per oggetto il rischio di gravi patologie». La circ. n. 5/2018 dell'Agenzia delle Entrate precisa che si inseriscono in una tale fattispecie solo i contributi e i premi versati alle polizze c.d. *long-term care* e *dread disease* (polizze che assicurano terapie di lungo corso e malattie gravi). Inoltre, mostra che la lett. *f-quarter* fa riferimento solo a «contributi e premi» senza specificare altro e, per tale motivo, questa fattispecie si può ritenere applicabile anche ai contributi versati sia a enti e casse aventi esclusivamente fine assistenziale sia a «enti o casse non aventi i requisiti di cui alla lettera a) del comma 2 dell'articolo 51 TUIR, o a fondi sanitari non iscritti all'anagrafe, nonché ad enti bilaterali così come definiti dall'articolo 2, comma 1, lett. h) del d.lgs. 10 settembre 2003, n. 276».

#### **8. Conclusioni: assistenza sanitaria integrativa come misura di welfare occupazionale e aziendale**

È innegabile che l'assistenza sanitaria integrativa di origine contrattuale sia un fenomeno sempre più diffuso negli ultimi anni, tanto che ormai i principali settori produttivi contano

una o più forme di assistenza sanitaria integrativa rispetto al SSN e sono sempre più i CCNL e gli accordi aziendali che le prevedono.

Tuttavia, la diffusione dell'assistenza sanitaria integrativa si è sviluppata senza un quadro normativo complessivo chiaro e questo fa sì che si tratti di una materia particolarmente complessa nella quale sono diverse le fonti applicabili.

Si è detto che nel caso in cui l'assistenza sanitaria integrativa nasca nell'ambito del rapporto di lavoro perché prevista nel CCNL di riferimento o negli accordi aziendali è possibile identificarla come una misura di welfare occupazionale.

Dall'analisi condotta è però possibile dedurre che, nella maggior parte dei casi, oltre a costituire una misura di welfare occupazionale, inteso come l'insieme dei servizi e delle prestazioni che vengono erogate dalle aziende ai propri dipendenti semplicemente in virtù del contratto di lavoro, le misure di assistenza sanitaria integrativa di origine contrattuale costituiscono anche veri e propri strumenti di welfare aziendale in senso stretto, ovvero misure che incidono ben oltre la semplice incentivazione fiscale, sull'assetto organizzativo e produttivo di impresa. Infatti, in molti casi, l'assistenza sanitaria integrativa, indipendentemente dalla previsione nei CCNL o a livello aziendale, può essere inserita e concepita all'interno di un progetto aziendale consapevole e organizzato di sviluppo di logiche di welfare in termini di ripensamento del modo di fare impresa e di intendere il rapporto tra lavoratori e datore di lavoro. Infatti le forme di assistenza sanitaria integrativa di origine contrattuale offrono in molte occasioni prestazioni sanitarie di natura preventiva che si traducono in un miglioramento delle condizioni di salute dei lavoratori.

Il principale indizio che conduce a sostenere tale tesi deriva dal fatto che l'adesione ai fondi sanitari di settore abbia carattere obbligatorio nella maggior parte dei CCNL di riferimento, in molti casi anche indipendentemente dal suo collocamento all'interno della parte economica o obbligatoria del CCNL. Nel caso in cui la clausola relativa all'assistenza sanitaria sia previ-



sta nella parte economica del CCNL si può affermare in maniera più chiara che si tratta di una forma di retribuzione. In tale ipotesi, nella maggior parte dei CCNL i contributi in favore del fondo sanitario sono tutti a carico dell'azienda e si tratterebbe di una forma di retribuzione che va oltre il corrispettivo economico prendendo in considerazione anche gli aspetti legati al benessere e alla salute del lavoratore.

A validare il fatto che l'assistenza sanitaria integrativa sia una forma di retribuzione sono le clausole dei CCNL che prevedono che l'azienda, qualora ometta di versare le quote obbligatorie ai rispettivi fondi sanitari, è tenuta ad erogare al lavoratore un importo economico in busta paga che varia a seconda del CCNL aggiuntivo alla retribuzione.

Tuttavia, anche nel caso in cui la clausola sull'assistenza sanitaria integrativa appartenga alla parte obbligatoria del CCNL, se l'adesione al fondo è obbligatoria, potrebbe essere considerata lo stesso una forma di retribuzione o almeno ricondotta ad un progetto organizzativo più ampio volto a promuovere la salute del lavoratore.

Per quanto riguarda invece i casi in cui l'adesione al fondo sanitario abbia carattere volontario per il lavoratore, l'assistenza sanitaria integrativa si configura come una misura di welfare occupazionale della quale il lavoratore può decidere se trarre o meno beneficio. Frequentemente, in questi casi è previsto che una parte del contributo al fondo rimanga a carico del lavoratore. Tuttavia, la contrattazione aziendale può determinare che tale l'adesione abbia carattere obbligatorio, purché l'azienda si faccia carico di versare interamente i contributi al fondo sanitario.

In conclusione, indipendentemente dalla fonte che la preveda, ove l'adesione al fondo sanitario sia considerata obbligatoria per il lavoratore, può essere considerata una forma di retribuzione che l'azienda è obbligata a garantire.

Inoltre, tranne il recente caso di Sanimoda, la tendenza che si riscontra è la crescita dei fondi sanitari in termini qualitativi e

non in termini quantitativi, cioè non vengono costituiti nuovi fondi ma si verificano piuttosto pratiche di adesione e fusione, essendo operativo anche uno stesso fondo sanitario in settori produttivi diversi. Questo perché il sistema funziona ed è conveniente nella misura in cui riesce a garantire una certa massa critica.

Per quanto riguarda invece il ruolo dell'assistenza sanitaria integrativa aziendale, negli ultimi anni, essendo sempre maggiore il numero dei CCNL che prevedono l'adesione obbligatoria al fondo di settore, si riscontra una tendenza a promuovere l'assistenza sanitaria integrativa di settore in detrimento dell'assistenza sanitaria integrativa aziendale. In generale, alle forme di sanità aziendale viene attribuito un ruolo integrativo rispetto ai fondi sanitari di settore, e ne verrà fatto uso soltanto dalle aziende che possono permettersi di allocare importi aggiuntivi all'assistenza sanitaria. Invece, potranno continuare ad essere l'unica forma di assistenza sanitaria integrativa presente in azienda soltanto nel caso in cui siano preesistenti all'entrata in vigore dei CCNL che prevede l'adesione obbligatoria al fondo di settore e si adeguino al livello di assistenza offerto da esso. Inoltre, dai casi di assistenza sanitaria aziendali analizzati si riscontrano aziende che hanno sostituito le forme di assistenza sanitaria integrativa aziendali precedenti in favore dell'adesione al fondo sanitario nazionale di settore in ragione della convenienza dal punto di vista economico. Questo fenomeno può essere spiegato dalla difficoltà per le aziende di mantenere i livelli di assistenza concordati di fronte ad un aumento dei costi e si collega al fenomeno menzionato precedentemente, cioè la crescita dei fondi di settore in termini qualitativi e non quantitativi.

La concentrazione dei contributi versati all'assistenza sanitaria integrativa nei fondi di settore potrebbe contribuire a diminuire il rischio dell'aumento della differenziazione delle prestazioni alle quali possono accedere i lavoratori in funzione della categoria o del settore di appartenenza. Tuttavia, un altro argomento da trattare sarebbe la possibilità di creare connessioni tra i diversi fondi per evitare che in un mercato del lavoro come quello attuale, caratterizzato da importanti transizioni

occupazionali non solo all'interno dello stesso settore produttivo ma anche tra diversi settori, il lavoratore debba cambiare il fondo sanitario di riferimento quando cambia lavoro con tutti i problemi che questo comporta, soprattutto nel caso in cui abbia versato contributi aggiuntivi in maniera volontaria.



---

---

4.

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

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

***1. Premessa metodologica***

I contratti collettivi nazionali di lavoro che fanno riferimento al settore metalmeccanico archiviati presso il CNEL sono ben 32. Non tutti questi contratti sono tuttavia sottoscritti da associazioni datoriali e sindacali comparativamente più rappresentative (il fenomeno dei contratti c.d. pirata è molto studiato tra gli addetti ai lavori, si rimanda proprio all'ultimo rapporto del CNEL per maggiori approfondimenti); per questo, in

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

## ***2. La contrattazione collettiva nazionale in materia di welfare nel settore metalmeccanico***

Utilizzando questo criterio di selezione, sono stati presi in considerazione e analizzati in dettaglio sei CCNL: il contratto della industria metalmeccanica e della installazione di impianti sottoscritto il 26 novembre 2016 tra Federmeccanica, Assistal e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil; il contratto metalmeccanica, oreficeria, odontotecnica-aziende artigiane sottoscritto il 24 aprile 2018 da Confartigianato, Cna, Casartigiani, Clai con Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil; il contratto per le aziende cooperative metalmeccaniche sottoscritto il 26 gennaio 2017 tra Ancpl Legacoop, Federlavoro e servizi cooperativi, Agci Produzione e Servizi e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil; il contratto metalmeccanici della piccola-media industria e di installazione di impianti sottoscritto il 3 luglio 2017 tra Unionmeccanica Confapi e Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm-Uil; il contratto per la piccola e media industria manifatturiera metalmeccanica e della installazione di impianti sottoscritto il 22 luglio 2016 da Confimi Impresa Meccanica con Fim-Cisl e Uilm-Uil; infine il contratto collettivo (di primo livello) specifico di lavoro (CCSL) del 7 luglio 2015 tra FCA N.V. e CNH Industrial N.V. e Fim-Cisl, Uilm-Uil, Fismic, Ugl Metalmeccanici e la Associazione quadri e capi Fiat.

Tra i contratti citati il più diffuso è certamente quello dell'industria metalmeccanica, rinnovato nel novembre 2016 da Federmeccanica-Assistal e Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm-Uil, proprio grazie a un inedito potenziamento del capitolo dedicato al welfare (+1.491 euro nel triennio, defiscalizzati e decontribuiti), comprendente il c.d. diritto soggettivo alla formazione di

24 ore per tre anni; la riduzione del contributo per la previdenza complementare a carico del lavoratore e l'aumento di quello pagato dall'impresa; l'ampliamento della assistenza sanitaria integrativa anche a copertura dei familiari a carico; i *flexible benefits*, cioè il ventaglio di «strumenti di welfare» che il contratto esemplifica e che coincidono con quelli fiscalmente esenti, di importo pari a 100 euro il primo anno (2017), 150 il secondo (2018) e 200 il terzo (2019).

Se le prime novità ricordate attengono a un potenziamento di voci preesistenti nel contratto, quella dei *flexible benefits* è una misura originale, nel periodo successivo replicata nei contratti nazionali degli orafi, delle telecomunicazioni, delle case di cura e dei servizi assistenziali e socio-sanitari e più recentemente, nel corso del 2018, anche nei contratti nazionali dell'industria cineaudiovisiva, dei pubblici esercizi, del turismo, dei poligrafici e dei dipendenti RAI (vedi *infra*, parte II, sezione C). Nell'ambito della metalmeccanica, una soluzione di questo genere è rinvenibile anche nel contratto collettivo specifico di primo livello del gruppo FCA e nel contratto nazionale firmato da Unionmeccanica-Confapi con Fim-Cisl, Fiom-Cgil e Uilm-Uil, mentre è assente negli altri sistemi contrattuali.

### ***2.1. La definizione di welfare nei CCNL***

Se si eccettua la particolarissima fattispecie dei *flexible benefits*, regolati dall'art. 17, sezione IV, titolo IV, del CCNL per i dipendenti dell'industria metalmeccanica privata (Federmeccanica e Assital) e dall'art. 52, capitolo VI, del CCNL per la piccola e media industria metalmeccanica (Unionmeccanica-Confapi), i contenuti riconducibili al welfare (come definiti, *supra*, nel capitolo 2, parte I) trattati nei contratti nazionali sono molto noti alle parti sociali: assistenza sanitaria integrativa, previdenza complementare, educazione e istruzione, formazione continua, conciliazione vita-lavoro. Si trova qualche disposizione anche in materia di mensa e buono pasto e di trasporto collettivo. Nulla, invece, a riguardo delle assicurazioni,

della assistenza ai familiari, delle attività ricreative e, pur con le eccezioni precedentemente menzionate, dei buoni acquisto.

In nessuno dei contratti citati è possibile leggere un tentativo di definizione del welfare aziendale; si può indirettamente dedurre l'orientamento delle parti su questo punto analizzando quanto contenuto sotto il capitolo "welfare", laddove presente, del contratto collettivo. Nel caso del contratto firmato da Federmeccanica e Assisital con Fiom-Cgil, Fim-Cisl e Uilm-Uil, l'unico articolo che fa riferimento al welfare contiene le sole disposizioni sugli «strumenti di welfare» che il contratto esemplifica nel testo stesso dell'intesa. In altri articoli sono contenute le disposizioni in materia di previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa, anch'esse significativamente contenute, come quella del welfare, nel titolo IV dedicato a *Retribuzione ed altri istituti economici*.

Analogamente, all'art. 52, capitolo VI, del contratto firmato da Unionmeccanica-Confapi con Fiom-Cgil, Fim-Cisl e Uilm-Uil, troviamo la previsione relativa ai 150 euro in strumenti di welfare da erogare ad ogni lavoratore in ciascun anno di vigenza contrattuale. Nello stesso capitolo, si incontrano, inoltre, le disposizioni in materia di previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa.

Più articolata è invece la sezione "Welfare aziendale" del contratto collettivo specifico di lavoro del gruppo FCA-CNH Industrial, che contiene, oltre a specificazioni in materia di previdenza e assistenza sanitaria e all'istituzione di un programma annuale di *flexible benefits*, anche previsioni in tema di mobilità e formazione continua. Il contratto, inoltre, riconosce l'importanza di implementare nuove forme di protezione sociale per favorire il benessere del lavoratore sia all'interno della realtà lavorativa che nella sua dimensione familiare e sociale.

Nonostante la forza mediatica dell'argomento, quindi, i contratti collettivi nazionali di lavoro della meccanica paiono ancora all'inizio nella esplorazione degli spazi aperti dal welfare aziendale. In effetti, sotto il profilo prettamente giuridico, so-



lo dal 1° gennaio 2017 (con norma interpretativa contenuta in legge di stabilità) è stato permesso alla contrattazione nazionale di occuparsi dei contenuti più innovativi del secondo comma dell'art. 51 del TUIR. È quindi presumibile che si osserverà una maggiore trattazione del tema mano a mano che verranno sottoscritti i nuovi contratti.

## **2.2. Formazione continua**

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

Con riferimento al primo tema, la contrattazione nazionale pare oggi avere apportato un importante contributo in termini di visione e innovatività dei contenuti, superando in questo largamente il livello aziendale. Nel contratto collettivo nazionale dell'industria metalmeccanica privata (Federmeccanica e Assistal), le parti hanno riconosciuto il diritto alla formazione continua per tutti i lavoratori in forza a tempo indeterminato. Le aziende dovranno coinvolgere i lavoratori in percorsi di formazione continua della durata di 24 ore pro capite nell'arco di ogni triennio. Sarà possibile erogare gli interventi di formazione secondo le modalità individuate da Fondimpresa (attraverso l'elaborazione di progetti aziendali) oppure mediante l'adesione a progetti territoriali o settoriali. A chi non sarà coinvolto entro il 31 dicembre 2018 dovrà essere riconosciuta nel 2019 una cifra fino a 300 euro per partecipare a iniziative di formazione continua. Nel rinnovo è stato inoltre fissato un monte ore a disposizione di tutti i lavoratori per l'esercizio del diritto allo studio, finalizzato al conseguimento di un titolo con valore legale riferibile al Quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente (QEQ) o a una certificazione di lingua italiana per lavoratori stranieri. Analoghe previsioni sono state inserite anche nell'ultimo rinnovo del contratto nazionale sottoscritto da Unionmeccanica-Confapi con Fim-Cisl, Fiom-Cgil e Uilm-Uil, nel CCNL per gli addetti alle aziende cooperative metalmeccaniche rinnovato il 26 gennaio 2017, e

ancora prima, nel contratto nazionale di Confimi Impresa Meccanica, Fim-Cisl e Uilm-Uil; in quest'ultimo, però, si prevede che qualora il lavoratore non venga coinvolto in percorsi formativi nel corso del triennio, il monte ore a sua disposizione sia sommato a quello del triennio successivo.

Al fine di orientare le aziende dell'industria metalmeccanica nell'attuazione del diritto soggettivo alla formazione, la Commissione nazionale per la formazione professionale e l'apprendistato, dopo un'analisi condotta a livello territoriale, ha individuato le aree tematiche prioritarie per la costruzione dei percorsi formativi per i lavoratori. Le aree, esplicitate nell'accordo del 12 luglio 2018 e da ritenersi indicative, sono funzionali allo sviluppo di competenze trasversali, linguistiche, digitali, tecniche e gestionali. Tra le modalità di erogazione della formazione, vengono elencati i corsi in aula e a distanza, la partecipazione a seminari sia interni che esterni all'azienda, e l'affiancamento e la formazione sul posto di lavoro. Percorsi formativi per lo sviluppo di competenze digitali, per l'acquisizione di nuove metodologie organizzative e per la responsabilizzazione del lavoratore in regime di *smart working* sono concordati anche nel sistema contrattuale di FCA N.V. e CNH Industrial N.V. In questo ambito, si stanno peraltro facendo sforzi anche nella direzione di una formazione continua sempre più personalizzata, con l'ampliamento dell'offerta formativa e delle modalità di erogazione, che spaziano da *tool* virtuali e giochi online a una rete di mentori aziendali.

Nonostante l'impegno di Federmeccanica, che nel 2018 ha anche diffuso una guida operativa in materia, e delle parti sindacali del relativo contratto nazionale di categoria la centralità assunta dalla formazione a livello nazionale non sempre è replicata nelle sedi aziendali. Inciderebbero, da questo punto di vista, oltre alle resistenze di tipo culturale di entrambe le parti a livello locale, anche le difficoltà gestionali delle realtà di più piccola dimensione, sprovviste di strutture organizzative adeguate. Un ulteriore fattore di ostacolo allo sviluppo della materia sarebbe rappresentato dallo scarso tasso di sindacalizzazione nelle imprese metalmeccaniche, che stando ai dati forniti da Federmeccanica si aggirava nel 2016 intorno al 32%. Più

difficile, infatti, nelle realtà in cui sono pochi gli iscritti al sindacato e in cui soprattutto è assente la rappresentanza sindacale unitaria, la conoscenza diffusa dei diritti dei lavoratori e l'applicazione di quanto sancito dal CCNL anche in termini di formazione continua. Il presidio del territorio da parte della rappresentanza sindacale appare, inoltre, ancor più importante, in assenza di chiare conseguenze pratiche per le imprese che disattendono gli obblighi contrattuali.

Da questo punto di vista, merita una menzione il progetto "Rewind" della Fim-Cisl, avviato nel 2009 e tuttora in corso, finalizzato a formare una rete di lavoratori e operatori sindacali, dal livello locale a quello nazionale, esperti in formazione continua. Dal 2009 al 2017 sono stati 3000 i delegati e 200 gli operatori sindacali e segretari che hanno aderito al progetto, entrando a far parte di una vera e propria comunità di pratica, devota alla diffusione della formazione in azienda.

Ma la carenza di attenzione verso la formazione, soprattutto nelle imprese di minori dimensioni, potrebbe essere superata anche da disposizioni di carattere territoriale maggiormente preoccupate della competitività del territorio nel lungo periodo e conscie della crescente centralità del c.d. capitale umano nel rafforzamento di questa competitività. È forse questa la ragione per la quale le linee guida di Confindustria Bergamo (*infra*, parte II, sezione D) richiamano esplicitamente l'importanza di permessi aggiuntivi per il diritto allo studio e la formazione continua e la necessità di interventi di formazione per valorizzare anche i dipendenti più anziani, perché il loro bagaglio di conoscenze e competenze non diventi obsoleto.

In questo ambito, un ruolo centrale potrebbe essere altresì giocato dalle Commissioni territoriali per la formazione professionale e l'apprendistato previste dal CCNL dell'industria metalmeccanica e dell'installazione di impianti già da oltre un decennio ma ancora insufficientemente diffuse. Eppure, nei territori in cui sono state costituite (tra cui, ad esempio, Bergamo, Brescia, Milano, Napoli, Torino e Verona), spetta a loro il compito di monitorare l'applicazione del diritto soggettivo

alla formazione e l'evoluzione della normativa in materia, individuare le esigenze formative specifiche del settore e proporre, in collaborazione con gli Organismi bilaterali regionali di Fondimpresa, interventi formativi mirati con particolare riguardo anche per le fasce più deboli della popolazione lavorativa.

Da ultimo, è inevitabile riscontrare, negli accordi aziendali del 2018, una crescente attenzione allo sviluppo delle competenze dei lavoratori per l'Industria 4.0, verso le quali, in diverse realtà, viene anche orientato l'esercizio del diritto soggettivo alla formazione. La contrattazione di secondo livello sul tema è stata, peraltro, sostenuta dall'introduzione di un credito d'imposta delle spese relative alla formazione del personale dipendente (Legge di Bilancio per il 2018 e successivi interventi a valere su tutto il 2019). Molti degli accordi analizzati si limitano a citare la formazione in chiave 4.0 come una materia di interesse comune tra le parti, da approfondire in successivi incontri; in altri casi, vengono invece più chiaramente dettagliati gli interventi formativi che, in contesti di eccellenza come Bonfiglioli, rientrano in un progetto più ampio di aggiornamento professionale, condiviso anche con la Regione Emilia-Romagna.

Per evitare, però, che lo sviluppo di competenze digitali restasse appannaggio delle sole grandi imprese e quindi per favorire l'accesso al beneficio fiscale anche alle realtà di minori dimensioni, prive di rappresentanza sindacale, con l'intesa del 5 luglio 2018, Confindustria e Cgil, Cisl e Uil hanno permesso l'adesione ad accordi collettivi territoriali siglati a tale fine. Successivamente, a livello locale, si è quindi assistito a una proliferazione di queste intese, proprio come avvenuto in seguito all'accordo interconfederale del 14 luglio 2016 per l'accesso al beneficio della detassazione dei premi di risultato. Contestualmente, sono stati costituiti nuovi comitati bilaterali per la validazione degli interventi formativi avviati nelle piccole realtà e il monitoraggio complessivo delle azioni a livello locale; in altri casi, probabilmente con l'obiettivo di evitare una eccessiva moltiplicazione delle sedi di confronto, si è in-

vece preferito conferire queste funzioni a precostituiti organismi paritetici territoriali.

### **2.3. Flexible benefit**

Per quanto concerne i *flexible benefits*, incrociando le disposizioni contenute nel contratto collettivo con quelle pattuite nei contratti integrativi aziendali, è difficile non registrare una possibile deriva “consumistica” di questa misura, quantomeno in sede di prima applicazione (annualità 2017 e 2018).

L'importo relativamente esiguo (100 euro per il 2017 e 150 euro per il 2018), inferiore alla soglia dei 258 euro fissata nel comma 3 dell'art. 51 TUIR, l'inesperienza della maggior parte degli agenti negoziali nel maneggiare l'argomento, le intelligenti campagne commerciali delle società che emettono buoni spesa hanno contribuito a un parziale svilimento delle intenzioni delle parti sottoscrittenti il CCNL in una massiccia campagna di acquisto di buoni spesa (generici o di singolo marchio; ad esempio, in molti casi, buoni Amazon) e di buoni carburante. Prodotti certamente graditi ai dipendenti, ma incapaci di inserirsi in una vera e propria logica di welfare aziendale, essendo guidati perlopiù da una logica redistributiva e concessiva. A confermare questa impressione, anche prestazioni stabilite al di fuori del CCNL.

Sarebbe tuttavia un errore affrettarsi nel giudicare negativamente questo nuovo capitolo del CCNL: le parti a livello nazionale, infatti, hanno esplicitamente voluto inaugurare una sorta di percorso educativo per sindacati e aziende, che in tre anni guidi la contrattazione di secondo livello dai buoni acquisto alla costruzione di veri e propri piani di welfare aziendali, differenziati e costruiti attorno al bisogno dei dipendenti. La cifra prevista per il 2019 (200 euro), in effetti, renderà molto difficile il rispetto della soglia indicata nel comma 3 dell'art. 51 TUIR: non sarà allora da escludersi la (necessaria) elevazione dei *flexible benefits* da misura estemporanea ad occasione per la costruzione e lo sviluppo di un piano di welfare maggiormente consapevole.

Nel frattempo, sono già diverse le realtà che concedono ai dipendenti somme di welfare maggiori rispetto a quelle previste dal CCNL e che permettono una integrazione di questi importi fissi anche con percentuali variabili, risultanti dalla conversione di tutto o parte del premio di risultato. In molti casi, qualora il dipendente opti per la “welfarizzazione”, l’azienda stessa si impegna ad offrire un ulteriore contributo aggiuntivo. L’ammontare massimo spendibile in welfare che entra nelle disponibilità del lavoratore, appare, quindi, in molti degli accordi analizzati, maggiore rispetto alle quote introdotte dalla contrattazione nazionale. Alla crescita dell’importo tende a corrispondere anche un ampliamento dell’offerta, la cui gestione viene pertanto sempre più affidata a provider esterni, che mettono a disposizione dei lavoratori le loro piattaforme virtuali. Per un approfondimento su questa tendenza e sul conseguente orientamento dei dipendenti verso misure diverse dal buono acquisto al crescere del valore welfare ad essi riconosciuto, si rimanda alla parte II, sezione B, di questo Rapporto.

### ***3. La contrattazione di secondo livello in materia di welfare***

Se la contrattazione nazionale appare non particolarmente dinamica in materia di welfare, continua invece a crescere nel 2018 l’attenzione da parte della contrattazione aziendale.

Per questo Rapporto sono stati analizzati 57 accordi aziendali e 1 territoriale che si riferiscono al CCNL della industria metalmeccanica e della installazione di impianti sottoscritto il 26 novembre 2016 tra Federmeccanica, Assital e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil; 1 accordo aziendale relativo alla meccanica artigiana (contratto “Metalmeccanica, oreficeria, odontotecnica - aziende artigiane” sottoscritto il 24 aprile 2018 da Confartigianato, Cna, Casartigiani, Clai con Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil); 1 accordo aziendale relativo alla piccola-media industria metalmeccanica e dell’installazione di impianti sottoscritto il 3 luglio 2017 tra Unionmeccanica Confapi e Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm-Uil; 2 accordi territoriali, relativi ai territori di Cremona ed Emilia-Romagna, nel sistema del contratto per la piccola e media industria manifatturiera metalmeccanica e

della installazione di impianti sottoscritto il 22 luglio 2016 da Confimi Impresa Meccanica con Fim-Cisl e Uilm-Uil (*infra*, parte II, sezione D); 7 accordi aziendali nell'ambito del contratto specifico di primo livello del gruppo FCA-CNH Industrial.

Già la composizione dell'insieme utilizzato, costruito a partire da quanto archiviato nella banca dati «fareContrattazione» di ADAPT sulla contrattazione di secondo livello e non con la pretesa di identificare un campione rappresentativo della contrattazione integrativa nel settore metalmeccanico, permette di osservare la predominanza del sistema confindustriale rispetto a quelli che fanno riferimenti a diversi contratti collettivi. Le ragioni di questa maggiore pervasività sono da ricercarsi nella dimensione di impresa (le aziende socie di Confindustria sono mediamente più strutturate rispetto a quelle associate alle sigle della piccola industria, dell'artigianato e della cooperazione) e nella assenza di una contrattazione territoriale nel sistema Federmeccanica, che tenderebbe a prediligere proprio la negoziazione aziendale come secondo livello.

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

### ***3.1. Contrattazione aziendale nella metalmeccanica industriale***

Lasciando per un attimo da parte la questione dei *flexible benefits* e della conversione del premio di risultato in beni e servizi di cui all'art. 51, commi 2, 3 e 4, del TUIR, che insieme interessano l'80% degli accordi analizzati e che le linee guida di Confindustria Bergamo (si veda parte II, sezione D) hanno peraltro interpretato come meramente strumentali al contenimento del costo del lavoro, la contrattazione aziendale in ma-

teria di welfare (si veda la tabella 12) è dedicata, per la gran parte dei casi, alle soluzioni per la conciliazione (47%).

**Tabella 12** – Distribuzione delle misure di welfare negli accordi del 2018

<i>Flexible benefits</i>	58%
Soluzioni per la conciliazione	47%
Mensa e buono pasto	26%
Formazione continua	21%
Assistenza sanitaria	19%
Previdenza	9%
Servizi ricreativi	7%
Trasporto e mobilità	7%
Educazione e istruzione	2%
Soluzioni per la famiglia	0%
Assicurazioni	0%

**Fonte:** database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it) (insieme di contratti con previsioni di welfare)

In questo ambito, sono ricomprese diverse misure in tema di flessibilità oraria, tra cui l'ampliamento delle fasce per l'ingresso e l'uscita dal lavoro, la sperimentazione del lavoro agile, la possibilità di conversione del rapporto di lavoro a tempo pieno in rapporto a tempo parziale e la previsione di congedi e permessi, anche da poter cedere a titolo solidale. Seguono, con uno stacco di oltre venti punti percentuali, le previsioni sulla mensa e il buono pasto (26%), la formazione continua (21%) e l'assistenza sanitaria (19%). Decisamente meno ricorrenti sono i temi della previdenza integrativa (9%), dei servizi ricreativi (7%) e dei trasporti (7%), sebbene emerga dagli accordi un crescente interesse verso soluzioni per la mobilità sostenibile. Quasi del tutto assenti sono, infine, le misu-

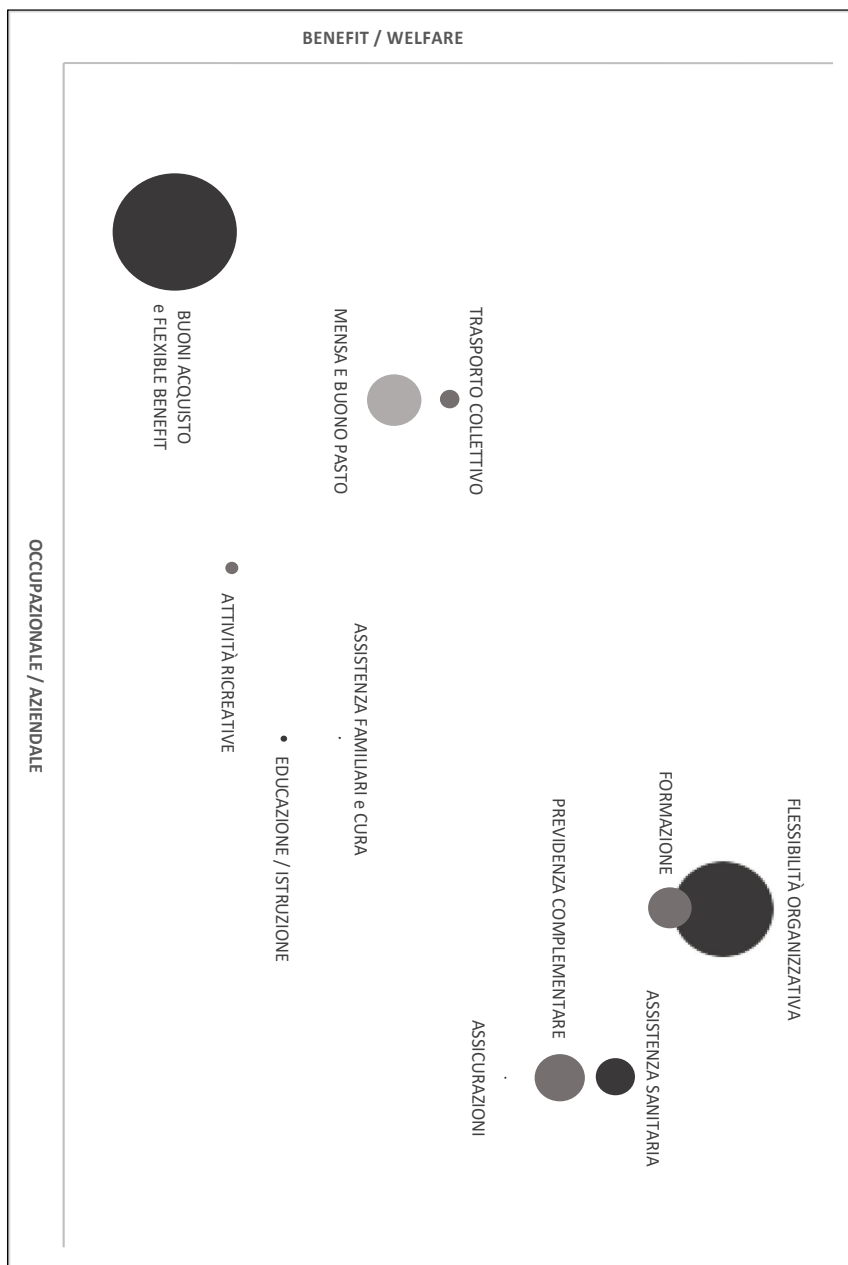


re per l'educazione, l'istruzione e l'assistenza a familiari anziani o non autosufficienti, nonché le assicurazioni.

Rispetto ai dati dello scorso anno, non si riscontrano particolari discrepanze; il cambiamento più evidente riguarda probabilmente la sola sensibile riduzione della contrattazione in tema di assistenza sanitaria. Del resto, all'indomani del rinnovo del CCNL nel novembre 2016, molte aziende avevano dovuto adattarsi alle nuove previsioni, disponendo l'iscrizione di tutti i lavoratori al fondo *Mètasalute* e l'aumento a 156 euro annui della contribuzione. Non stupisce, quindi, che rispetto al 2017, questo tipo di disposizioni abbia registrato nel 2018 una battuta di arresto (si veda, *infra*, parte I, capitolo 3).

Complessivamente, siamo di fronte a un welfare perlopiù polarizzato tra le dimensioni occupazionale e aziendale, concentrato, infatti, da un lato sull'erogazione di quote welfare spendibili in maniera personalizzata dai lavoratori, all'altro lato su misure relative alla conciliazione e alla flessibilità organizzativa. Con riferimento alla prima dimensione, è importante sottolineare che l'incidenza di *flexible benefits* non è riconducibile alla sola applicazione a livello locale delle previsioni contrattuali nazionali, ma al contrario gli accordi aziendali tendono ad aggiungere alle quote introdotte dal CCNL ulteriori importi destinati alla generalità dei lavoratori oppure ad specifiche categorie (per esempio, lavoratori turnisti o con familiari a carico, ma anche assegnazioni *una tantum* alle lavoratrici madri e lavoratori padri alla nascita del figlio, oppure alla nascita di un nipote, ecc.) oppure come erogazione incentivante per la totalità dei dipendenti al raggiungimento di certi risultati aziendali. A queste disposizioni si aggiunge poi, in moltissime intese, la possibilità di vedersi riconosciuto sotto forma di *flexible benefits*, tutto o parte del premio di risultato.

**Grafico 7** – Mappatura delle prestazioni di welfare nella contrattazione aziendale metalmeccanica (Industria) del 2018



**Fonte:** database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it) (insieme di contratti con previsioni di welfare)

A oggi, quindi, il welfare nella contrattazione aziendale della grande industria metalmeccanica pare assolvere a funzioni redistributive/concessive e insieme produttive, finalizzate a un miglioramento dell'organizzazione aziendale; in questo scenario, pare invece più sacrificata la dimensione più strettamente "sociale" del welfare, secondo la definizione funzionale data nel presente Rapporto, che abbiamo ricondotto all'assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti e al sostegno all'educazione e istruzione (grafico 7). Da questo punto di vista, è interessante il confronto con alcuni accordi integrativi del settore alimentare che quest'anno, come registrato dalla banca dati «fareContrattazione» di ADAPT, hanno scelto di erogare quote di welfare ai lavoratori, a condizione che venissero destinate ai soli ambiti previdenziali, assistenziali e dei servizi sociali. Una simile presa di posizione, supportata da argomentazioni di tipo culturale e valoriale, manca invece agli accordi della metalmeccanica industriale.

### ***3.2. ADAPT-UBI Welfare Index nella contrattazione della metalmeccanica industriale***

Come ulteriore approfondimento di analisi rispetto allo sviluppo del welfare nella contrattazione aziendale del settore metalmeccanico, si dà applicazione all'indice di welfare aziendale ADAPT-UBI *Welfare Index* sviluppato in questo secondo Rapporto (si veda *supra*, parte I, capitolo 2).

Escludendo dai 57 contratti mappati, quelli che prevedono solo la "welfarizzazione" del premio di risultato (15), poiché il welfare è solo potenziale e si traduce nel concreto soltanto a seguito dell'eventuale scelta del lavoratore di trasformare il premio di risultato in welfare, l'analisi si è concentrata su 42 accordi aziendali. Applicando alle misure ivi previste il calcolo dell'indice, l'ADAPT-UBI *Welfare Index* della contrattazione aziendale della metalmeccanica industriale corrisponde al 75%.

Da questa misurazione a livello quantitativo, il welfare del settore risulta in sintesi un welfare tendenzialmente e prevalentemente aziendale, rispecchiando infatti l'ampia diffusione di

misure organizzative flessibili e a sostegno della conciliazione vita-lavoro (56 su 134 misure mappate).

### ***3.3. Le ragioni della diffusione del welfare in azienda***

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

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

### ***3.4. Le definizioni di welfare nella contrattazione aziendale della metalmeccanica***

Tuttavia, il complesso scenario delineato non pare essere ancora al centro dell'interesse delle parti sociali all'atto della negoziazione del welfare in azienda, argomento che viene tentativamente definito solo nel 7% degli accordi analizzati. Solo in uno di questi è possibile leggere considerazioni relative alle tante mutazioni che stanno interessando la gestione del rapporto di lavoro e il contesto socio-economico più in generale. Nello specifico, è all'interno dell'integrativo Beretta, che oltre

all'intenzione di sviluppare strategicamente il welfare per il benessere dei lavoratori e la competitività aziendale, emerge la consapevolezza che il welfare aziendale si inserisce in un quadro complesso di trasformazioni, tra cui si elencano l'invecchiamento della popolazione, l'imprevedibilità dei mercati e la maggiore instabilità dei nuclei familiari.

Come si evince dalla tabella 13, i pochi accordi aziendali che provano a fornire ai lavoratori solide giustificazioni delle crescenti disposizioni in tema di welfare, offrono definizioni piuttosto articolate che possono ricomprendere anche più ambiti tra quelli sopra-elencati. Sicuramente, il welfare è inteso come una soluzione in risposta ai bisogni specifici del lavoratore e della sua famiglia, ma altresì come uno strumento di conciliazione e una leva per la competitività aziendale.

**Tabella 13** – Le definizioni di welfare nei contratti aziendali del sistema dell'industria meccanica privata (Federmeccanica) del 2018

Contratti nei quali è definito il termine	7%
<i>tra questi</i>	
soluzione che risponde ai bisogni del lavoratore e della sua famiglia e al miglioramento della qualità della vita	7%
conciliazione e armonizzazione fra i tempi di vita professionale e di vita personale	2%
leva per la fidelizzazione del personale e per la produttività aziendale	2%
risposta a trasformazioni economiche, sociali e demografiche	2%
erogazione liberale e volontaria di beni e servizi	0%
“buono welfare” per l'acquisto di beni e servizi sociali	0%
Altro	0%

**Fonte:** database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

Nella maggioranza degli accordi analizzati, però, non viene fornita alcuna definizione del welfare e sotto ai capitoli che ne

prendono il nome, si trovano generalmente disposizioni relative alla possibilità di conversione del premio di risultato in beni e servizi di cui all'art. 51, commi 2, 3 e 4, del TUIR e all'erogazione di "crediti welfare" e *flexible benefits*. Non compaiono, invece, all'interno di queste sezioni, le previsioni in tema di formazione continua, conciliazione e flessibilità organizzativa.

#### **4. La dimensione "individuale" del welfare in azienda**

Merita qualche riflessione la prevalenza di definizioni e più in generale, di disposizioni, incentrate attorno al bisogno specifico del lavoratore. La dimensione personalistica di questa visione, comprovata anche dal ricorso ai *flexible benefits*, potrebbe infatti essere una delle ragioni per cui le parti sociali (ancora) non riflettono con lucidità sulle numerose possibili definizioni dell'espressione "welfare aziendale", neanche su quelle derivanti dalla Costituzione e dal Codice civile che sono state proposte in questo Rapporto. La coerenza delle soluzioni adottate con un welfare di matrice redistributiva oppure la vicinanza a una connotazione economicistica, infatti, nelle intenzioni delle sigle e delle aziende sottoscrittrici i contratti è superata dalla centralità assunta nell'architettura dei benefici sociali dal bisogno della persona, da questa stessa identificato e comunicato alla azienda, che, nei limiti della norma e delle disponibilità economiche, lo soddisfa quando vi è coincidenza tra la "persona" e il "dipendente/lavoratore".

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

In questo senso il welfare aziendale che emerge dalla contrattazione d'impresa, in particolare da quella nel settore metalmeccanico, contraddistinto da una misura nazionale di carattere non necessariamente sociale (i *flexible benefits*, spesso intesi come "buono acquisto") appare un fenomeno da inserirsi nei complessi processi di individualizzazione del rapporto di lavoro.

ro diffusi in tutta Europa e ispirati alla prassi anglosassone più che una occasione di riscoperta dei valori comunitari e collettivi della prestazione di lavoro, tipicamente mediterranei e continentali. Da questo punto di vista, come già accennato, pare calzante il confronto con gli altri settori e in particolare con quello alimentare, dove sempre più accordi aziendali stanno optando per un maggior condizionamento della scelta individuale in ragione di considerazioni che riguardano i bisogni collettivi delle generazioni presenti e future.

Nei prossimi Rapporti avremo modo di monitorare questo ancora troppo poco analizzato andamento del welfare aziendale, solo parzialmente orientabile con disposizioni legislative, bensì molto di più condizionato dalle scelte culturali (e, quindi, conseguentemente, tecniche) che saranno compiute da aziende, lavoratori e parti sociali.

### ***5. La competenza tecnica di aziende e sindacati in materia di welfare***

Proprio il profilo della competenza tecnica è uno dei fattori di ostacolo a una ordinata diffusione del welfare aziendale. Non è raro leggere nei contratti aziendali disposizioni incoerenti con la normativa vigente o ripetute negli anni senza tenere in conto gli spazi aperti dalla nuova formulazione del TUIR. È lo stesso equivoco intercorso al contratto nazionale della meccanica e della manutenzione di impianti (Federmeccanica), che nell'allegato all'art. 17 contenente *Strumenti di welfare – Esemplicazioni (normativa vigente al 27 febbraio 2017)* si è dimenticato di citare i servizi, solitamente di natura assicurativa, per il rischio di non autosufficienza e gravi patologie inseriti nel comma 2 dell'art. 51 TUIR dalla legge di stabilità 2017 in vigore al momento della estensione dell'articolo del contratto collettivo.

Di controversa praticabilità sono, poi, all'interno della contrattazione aziendale, quelle indennità, ad esempio, per lavoratori turnisti, erogate direttamente sotto forma di *flexible benefits*, così come quelle erogazioni premiali in welfare, variabili in relazione al conseguimento di risultati aziendali. Nella as-

senza di specifiche normative che ostano alla possibilità di costruire piani di welfare legati a obiettivi di performance aziendali, l'Agenzia delle Entrate si è tuttavia recentemente pronunciata in maniera favorevole al riguardo (si veda l'interpello n. 904-791/2017).

Resta ferma la non convertibilità in denaro di tali benefici oltre all'esigenza di prevederne il riconoscimento alla generalità dei dipendenti o categorie omogenee, e non diversamente *ad personam* o ad «alcuni e ben individuati lavoratori». Per le parti sociali si apre, dunque, sullo sfondo una riflessione di sistema riguardo all'utilizzo di uno strumento a cui la normativa riconosce un *favor* fiscale in ragione della natura sociale in funzione incentivante. Tuttavia, tale declinazione è già stata riconosciuta, in parte, proprio dal legislatore stesso con la possibilità di conversione del premio di risultato in welfare. In tal senso si sta ridisegnando un nuovo ruolo per gli attori delle relazioni industriali nella definizione dei contenuti e delle azioni in materia, nel quadro più generale di un mutamento dello scambio contrattuale alla base del rapporto di lavoro.

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

Tentativi di sostenere soprattutto le piccole e medie imprese nell'approccio a contenuti così innovativi, potrebbero essere messi a punto a livello locale, come fatto ad esempio a Cremona, con la sottoscrizione, l'11 gennaio 2018, del contratto territoriale tra Apindustria Confimi Cremona e le segreterie di Fim-Cisl e Uilm-Uil, nell'ambito del quale è stata prevista la realizzazione, da parte di una commissione paritetica, di una piattaforma per il welfare. Parallelamente, sono diverse anche le strutture territoriali di Confindustria che hanno messo a disposizione delle associate le proprie piattaforme.



Tuttavia, sarebbero ancor più apprezzabili al fine di elevare la riflessione e la prassi sul tema, sforzi congiunti di analisi e approfondimento, che possano coinvolgere non soltanto aziende, lavoratori e rappresentanti ma anche consulenti del lavoro e provider esterni. In questa direzione, si rileva con sempre maggiore frequenza lo sviluppo di reti di impresa per l'offerta condivisa di beni e servizi, nonché di network che vedono il coinvolgimento di associazioni di rappresentanza datoriale, partner tecnici (provider), realtà del terzo settore e talvolta, istituzioni pubbliche. Un esempio, tra i tanti, è costituito da Welstep, rete di aziende del bresciano costituita nel 2015 per la pianificazione coordinata di servizi di welfare e la promozione di comportamenti aziendali/interaziendali socialmente responsabili (si veda *infra* parte II, sezione E).

## **6. Contrattazione politica e contrattazione nel merito**

Da una analisi della contrattazione aziendale nel metalmeccanico, si possono leggere pattuizioni politiche che rimandano l'implementazione dei piani di welfare a successivi regolamenti (non necessariamente condivisi tra azienda e sindacato) e agli accordi commerciali che saranno sottoscritti con il fornitore del servizio di welfare.

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

La prassi appena descritta, piuttosto diffusa tra tutte le sigle sindacali e in particolar modo tra quelle sigle o in quei contesti nei quali il welfare aziendale viene meno apprezzato, contempla diversi profili di criticità, tra cui, sicuramente, una persistente difficoltà, se non in alcuni casi, un vero e proprio disinteresse di parte del sindacato a entrare nel merito del welfare aziendale, oltre la semplice stabilizzazione degli importi economici. Si tratta di un uso problematico poiché il valore welfare, anche in termini di reale utilità alle persone, a diffe-

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

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

### ***7. La coerenza tra i diversi livelli contrattuali***

Un ulteriore profilo di criticità emerso dalla lettura dei contratti aziendali nel settore metalmeccanico è quello della coerenza tra i diversi livelli di contrattazione.

In particolare, l'introduzione di *flexible benefits* per il tramite della contrattazione nazionale ha imposto una necessaria integrazione e armonizzazione all'interno di quelle aziende che già erogavano misure di welfare. La soluzione più semplice, in molti casi, soprattutto in assenza di piattaforme, è sembrata quella di erogare la quota introdotta dal CCNL come buono acquisto *ex art. 51, comma 3, del TUIR*; ma l'opzione ha incontrato difficoltà, ad esempio, nei casi in cui veniva già fornita a parte del personale l'auto aziendale. Progressivamente, anche grazie al crescente utilizzo di piattaforme, le iniziali difficoltà sembrano essersi appianate e oggi è riscontrabile una migliore integrazione tra misure nazionali e aziendali, con quote crescenti versate nei "crediti welfare".

Con riferimento, invece, all'assistenza sanitaria integrativa, il contratto collettivo nazionale ha imposto diverse novità (come la totale contribuzione a carico dell'azienda e l'iscrizione di tutti i lavoratori al fondo di categoria), che hanno spinto alcune realtà ad abbandonare il precedente fondo aziendale o ad allinearne la contribuzione agli importi previsti per *Mètasalute*. Su questo tema, però, le sovrapposizioni più accentuate investono il rapporto tra i fondi contrattuali e i piani di welfare aziendali che prevedono, ad esempio, l'organizzazione di visite mediche e check-up o il rimborso delle spese sanitarie, ai sensi dell'art. 51, comma 2, del TUIR. Una dettagliata ricostruzione delle interferenze tra le due sarebbe possibile solo confrontando nel dettaglio i diversi nomenclatori dei gestori di queste forme di assistenza. Ad una prima ricognizione, però, risultano effettivamente delle sovrapposizioni tra le prestazioni individuate che hanno la logica conseguenza di indebolire i piani aziendali, che così disperdono risorse nel riconoscere ai dipendenti servizi che già sarebbero loro pagati dal fondo contrattuale.

La costante diffusione di forme anomale di cassa o mutua aziendale (il riferimento è ai c.d. *zainetti* sanitari, che pure sono stati oggetto di limitazioni da parte dell'Agenzia delle Entrate con la circolare n. 5/E del 29 marzo 2018) è già una prova tanto della elevata attenzione dei dipendenti verso questa tipologia di welfare (la più diffusa a livello aziendale, come già ricordato), quanto delle carenze dei fondi contrattuali nella gestione efficiente e veloce dei bisogni di cura dei dipendenti delle aziende del settore.

Problemi analoghi potrebbero sorgere anche nell'ambito della piccola e media industria metalmeccanica (Unionmeccanica-Confapi) dove l'Ente Bilaterale Metalmeccanici offre sussidi per l'assistenza a familiari non autosufficienti, nei casi di infortunio e per il sostegno all'educazione e istruzione dei figli. Una differenza di non poco conto, però, tra le misure erogate dall'azienda e quelle offerte dagli enti bilaterali, sembrerebbe quella posta in evidenza dall'Agenzia delle Entrate, nella Risposta n. 24/2018, in base alla quale le somme erogate dalla bilateralità per l'iscrizione al nido/materna e alla scuola se-

condaria di primo grado sono assimilate ai redditi da lavoro dipendente (art. 50, comma c, del TUIR).

Come sappiamo, le stesse misure offerte dalle aziende ai loro dipendenti non costituiscono reddito da lavoro, ai sensi del secondo comma dell'art. 51 del TUIR. A questo si aggiunge il fatto che tutte le somme versate dall'azienda all'ente bilaterale, non obbligatorie per legge, concorrono alla formazione del reddito da lavoro dipendente e sono dunque soggette a tassazione e contribuzione piena. Non rileva, dunque, se tali versamenti siano finalizzati alla successiva erogazione da parte dell'ente verso il dipendente di prestazioni riconducibili al welfare.

### ***8. La coerenza tra welfare in azienda e welfare del territorio***

Da ultimo, sempre a riguardo del mancato dialogo tra le soluzioni "interne" all'azienda e quelle diffuse allo "esterno", non è quasi mai operato dalla azienda stessa o dalle controparti sindacali un approfondimento sulla offerta di welfare presente sul territorio. L'esito di questa mancanza è, ancora una volta, la costosa attivazione per via aziendale di prestazioni che il lavoratore potrebbe ricevere dalle strutture del territorio, senza dovere a questo destinare il proprio budget welfare e, anzi, alimentando un servizio che altrimenti potrebbe essere ritenuto poco utile e, quindi chiuso.

Una buona pratica in questo senso, risalente nel tempo, è quella di alcune aziende del territorio della Val Brembana (BG) che permettono ai propri dipendenti, in caso di chiamata per soccorso, di intervenire come volontari in servizio sulle ambulanze anche durante l'orario di lavoro senza alcuna decurtazione di stipendio. Questa concessione, indubbiamente di natura sociale e non legata ad alcuna problematica di carattere fiscale, permette una continua copertura del servizio di ambulanza in valle, senza gravare sulle casse dei comuni che, se lasciati soli, sarebbero obbligati a sospendere il servizio, con un evidente aggravio di rischi non solo per i lavoratori delle aziende coin-

volte nel piano, ma per tutta l'intera popolazione della valle. Si tratta di un raro, ma significativo esempio, di riuscita triangolazione tra esigenze dei dipendenti, welfare aziendale e bisogni del territorio.

Seppur meno rispondenti a bisogni così specifici, sono comunque aumentate nel 2018 le clausole relative all'elargizione di permessi retribuiti ai dipendenti per attività di volontariato, da svolgersi anche a livello territoriale. Una altra interessante esperienza di integrazione tra welfare aziendale e territoriale è quella realizzata nel 2016 da Feralpi, che collocandosi nel perimetro di riferimento dell'Alleanza Locale di Conciliazione degli Ambiti Bassa Bresciana Orientale, Centrale e Occidentale, ha potuto assegnare ai propri dipendenti voucher spendibili per il rimborso di servizi per la famiglia. In altri contesti, al fine di promuovere una maggiore conciliazione tra vita professionale e vita privata, sono state stipulate convenzioni con asili nido vicini alle sedi aziendali; e ancora, partnership con enti di cura e ospedali limitrofi sono state realizzate per ampliare l'offerta di servizi sanitari. Alla stessa filosofia si ispira, inoltre, la piattaforma UBI Welfare che vuole mettere in rete le aziende e i servizi in uno stesso territorio (si veda a questo riguardo parte II, sezione E).

Infine, anche nel quadro di una crescente attenzione alla responsabilità sociale d'impresa, non è inusuale rilevare nei contratti collettivi riferimenti alla partecipazione dell'azienda ad iniziative di welfare organizzate a livello comunale o territoriale. Beretta, ad esempio, ha promosso il network locale "Valtrompia Sportiva", nell'ambito del quale tre società sportive si sono alleate per promuovere il benessere fisico e psicologico, attraverso l'educazione alla pratica sportiva e all'inclusione e al team building nell'ambito dei giochi di squadra.

### ***8.1. La contrattazione territoriale nella metalmeccanica***

Nonostante gli inevitabili squilibri dovuti alla novità della materia, come rappresentato la contrattazione aziendale nel settore industriale sempre di più tende a occuparsi di welfare, an-

che del più moderno, esito delle modifiche legislative intercorse tra il 2015 e il 2018.

A risentire di questa tendenza è altresì la contrattazione territoriale all'interno del sistema Confimi Impresa Meccanica, nell'ambito del quale nel 2018 sono stati sottoscritti due accordi: uno a Cremona e l'altro a Modena. A questi, si deve aggiungere anche l'accordo territoriale siglato a Bergamo il 18 dicembre 2017. Seppur con qualche differenza, le previsioni di questi contratti sembrano muoversi lungo le medesime direttrici già evidenziate in merito dalla contrattazione aziendale dell'industria metalmeccanica. Accanto alle disposizioni sulla "welfarizzazione" del premio di risultato territoriale e sulla concessione di *flexible benefits*, che come abbiamo visto, risponderebbero prevalentemente a una funzione redistributiva/concessiva, troviamo, infatti, interventi nell'ambito della flessibilità organizzativa, della conciliazione e soprattutto della formazione continua.

Con riferimento proprio alla formazione, occorre, però, rilevare che rispetto agli accordi aziendali del sistema Federmeccanica, dove il tema è perlopiù affrontato in una prospettiva di stabilità occupazionale, negli accordi territoriali di Confimi, è posta maggiore enfasi sulla necessità di gestire, anche con interventi di sviluppo professionale e mobilità interaziendale, eventuali situazioni di crisi, ristrutturazioni e transizioni.

Molto più compassato, invece, appare l'incedere di questa materia nella contrattazione territoriale artigiana e, segnatamente, nel contratto collettivo "Metalmeccanica, oreficeria, odontotecnica - aziende artigiane" sottoscritto il 24 aprile 2018 da Confartigianato, Cna, Casartigiani, Clai con Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil.

Si tratta di una contrattazione sociale rispetto a quella diffusa nel contratto collettivo della industria metalmeccanica e della installazione di impianti (Federmeccanica e Assistal) dove le soluzioni più innovative non sono da ricercarsi a livello aziendale, bensì nella contrattazione regionale e, nello specifico, nei compiti assegnati agli enti bilaterali che erogano servizi di wel-

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

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

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





---

Parte II  
**APPROFONDIMENTI TECNICI**



---

---

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

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

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

**Testo unico delle imposte sui redditi (TUIR)**

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

- **Assistenza sanitaria integrativa: art. 51, comma 2, lett. a, e art. 10, comma 1, lett. e-ter**
  - *prestazioni*: contributi di assistenza sanitaria versati dal datore di lavoro o dal lavoratore ad enti o casse aventi unicamente finalità assistenziale
  - *destinatari*: generalità o categorie di dipendenti
  - *beneficiari*: lavoratori
  - *regime fiscale*: esclusione dal reddito entro il tetto massimo

- di 3.615,20 euro/anno. Esclusione totale se versati, per scelta del lavoratore, in sostituzione, di tutto o parte, del premio di risultato
- *regime contributivo*: contributo di solidarietà del 10% a carico dell'azienda
  - *condizioni e specifiche*: contributi versati in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale. Escluso il beneficio fiscale in caso di versamento per atto unilaterale volontario
- **Somministrazione di vitto: art. 51, comma 2, lett. c**
    - *prestazioni*: mense aziendali organizzate direttamente dal datore di lavoro o gestite per suo conto da terzi, servizio sostitutivo di mensa (buono pasto), indennità sostitutiva del servizio mensa
    - *destinatari*: generalità o categorie di dipendenti
    - *beneficiari*: lavoratori
    - *regime fiscale e contributivo*: esclusione da base imponibile del servizio di mensa; in caso di servizio sostitutivo di mensa (buono pasto): esclusione fino a 5,29 euro/giorno (se cartaceo) o 7,00 euro/giorno (se digitale)
  - **Servizi di trasporto collettivo: art. 51, comma 2, lett. d e d-bis**
    - *prestazioni*: trasporto collettivo per il raggiungimento del posto di lavoro
    - *destinatari*: generalità o categorie di dipendenti
    - *beneficiari*: lavoratori (lett. d); lavoratori e familiari (lett. d-bis)
    - *regime fiscale e contributivo*: esclusione da base imponibile
    - *condizioni e specifiche*: servizi erogati direttamente dal datore di lavoro (mezzi di proprietà o noleggiati) o forniti da terzi (compresi esercenti pubblici) sulla base di convenzioni o accordi (lett. d); acquisto diretto o rimborso delle spese sostenute volontariamente o in conformità a contratto, accordo o regolamento aziendale, per abbonamenti a trasporto pubblico locale, regionale e interregionale (lett. d-bis)
  - **Opere e servizi per finalità sociali: art. 51, comma 2, lett. f**
    - *prestazioni*: opere o servizi con finalità di educazione,

istruzione, ricreazione, assistenza sociale, assistenza sanitaria, culto

- *destinatari*: generalità o categorie di dipendenti
  - *beneficiari*: lavoratori e familiari anche se non fiscalmente a carico
  - *regime fiscale e contributivo*: esclusione da base imponibile
  - *condizioni e specifiche*: strutture aziendali o fornitori terzi convenzionati; pagamento diretto del datore di lavoro al fornitore del servizio; documento di legittimazione nominativo riportante valore nominale (c.d. *voucher*), con diritto ad una sola prestazione, opera o servizio per l'intero valore, senza possibilità di integrazione a carico del lavoratore. Non è ammessa l'erogazione sostitutiva in denaro
- **Somme, servizi e prestazioni di educazione e istruzione: art. 51, comma 2, lett. *f-bis***
    - *prestazioni*: servizi di educazione e istruzione, anche in età prescolare; servizi integrativi, di mensa e di trasporto connessi all'educazione e istruzione; ludoteche e centri estivi invernali; borse di studio
    - *destinatari*: generalità o categorie di dipendenti
    - *beneficiari*: familiari anche se non fiscalmente a carico
    - *regime fiscale e contributivo*: esclusione da base imponibile
    - *condizioni e specifiche*: strutture aziendali o fornitori terzi convenzionati; pagamento diretto del datore di lavoro al fornitore del servizio. Ammesso il rimborso monetario di spese sostenute dal lavoratore, dietro presentazione di idonea documentazione
  - **Somme, servizi e prestazioni per l'assistenza a familiari anziani e/o non autosufficienti: art. 51, comma 2, lett. *f-ter***
    - *prestazioni*: servizi di assistenza ai familiari anziani e/o non autosufficienti
    - *destinatari*: generalità o categorie di dipendenti
    - *beneficiari*: familiari anziani; familiari non autosufficienti (non autonomia nello svolgimento di attività quotidiane ovvero necessità di sorveglianza continua)
    - *regime fiscale e contributivo*: esclusione da base imponibile
    - *condizioni e specifiche*: strutture aziendali o fornitori terzi convenzionati; pagamento diretto del datore di lavoro al

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

- **Contributi e premi per rischio di non autosufficienza o gravi patologie: art. 51, comma 2, f-quater**
  - *prestazioni*: versamento di contributi e premi, anche a forme assicurative, aventi ad oggetto il rischio di non autosufficienza o gravi patologie
  - *destinatari*: generalità o categorie di dipendenti
  - *beneficiari*: lavoratori
  - *regime fiscale e contributivo*: esclusione da base imponibile; contributo di solidarietà del 10% a carico dell'azienda in caso di versamento a fondi e casse
  - *condizioni e specifiche*: contributi versati in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale
  
- **Azioni: art. 51, comma 2, lett. g**
  - *prestazioni*: offerta di azioni
  - *destinatari*: generalità dei dipendenti
  - *beneficiari*: lavoratori
  - *regime fiscale e contributivo*: esclusione da base imponibile entro l'importo di 2.065,83 euro/anno. Esclusione totale se ottenute, per scelta del lavoratore, in sostituzione, di tutto o parte, del premio di risultato
  - *condizioni e specifiche*: offerta alla generalità di dipendenti di azioni della società emittitrice a condizione che non siano riacquistate dalla società emittente o dal datore di lavoro o comunque cedute prima che siano trascorsi almeno tre anni dalla percezione, altrimenti l'importo è assoggettato a tassazione al momento del mancato rispetto della condizione
  
- **Previdenza complementare: art. 51, comma 2, lett. h, e d.lgs. n. 252/2005**
  - *prestazioni*: contribuzione a carico datore di lavoro o lavoratore alle forme di previdenza complementare.

- *destinatari*: anche singoli dipendenti
- *beneficiari*: lavoratori
- *regime fiscale*: esclusione da base imponibile entro l'importo di 5.164,57 euro/anno. Esclusione totale se contributi versati, per scelta del lavoratore, in sostituzione, di tutto o parte, del premio di risultato
- *regime contributivo*: contributo di solidarietà del 10% a carico dell'azienda
- *condizioni e specifiche*: contribuzione al fondo di previdenza complementare sia su base volontaria sia sulla base di adempimento di specifico obbligo di natura contrattuale
  
- **Beni e servizi in natura: art. 51, comma 3**
  - *destinatari*: anche singoli dipendenti
  - *beneficiari*: lavoratori
  - *regime fiscale e contributivo*: esclusione da base imponibile fino a 258,23 euro/anno; se l'importo eccede, l'intera somma è soggetta a contribuzione e tassazione
  - *condizioni e specifiche*: beni ceduti e servizi prestati dall'azienda; documento di legittimazione nominativo riportante valore nominale (c.d. *voucher*), da impiegarsi anche per una pluralità di beni o servizi
  
- **Beni in uso promiscuo: art. 51, comma 3**
  - *prestazioni*: concessione di beni come cellulare, tablet, computer portatili in uso promiscuo
  - *destinatari*: singoli dipendenti
  - *beneficiari*: lavoratori
  - *regime fiscale e contributivo*: imponibile costo (determinato in base al valore normale) sostenuto dal datore di lavoro (addebito del gestore) per l'uso privato. Il valore è computato per stabilire il limite esente di 258,23 euro di cui all'art. 51, comma 3
  
- **Auto in uso promiscuo: art. 51, comma 4, lett. a**
  - *prestazioni*: concessione di auto in uso promiscuo
  - *destinatari*: singoli dipendenti
  - *beneficiari*: lavoratori
  - *regime fiscale e contributivo*: imponibile forfetario calcolato nel 30% del costo chilometrico da tabelle ACI con riferimento a 15 mila km. Il valore è computato per stabilire il limite esente di 258,23 euro di cui all'art. 51, comma 3

- **Prestiti a tasso agevolato: art. 51, comma 4, lett. b**
  - *prestazioni*: concessione, direttamente da parte del datore di lavoro o tramite un istituto bancario, di prestiti a tasso agevolato
  - *destinatari*: singoli dipendenti
  - *beneficiari*: lavoratori
  - *regime fiscale e contributivo*: Imponibile il 50% della differenza tra interessi pari al tasso ufficiale di sconto o vigente al termine di ciascun anno e interessi calcolati al tasso applicato sugli stessi prestiti. Il valore è computato per stabilire il limite esente di 258,23 euro di cui all'art. 51, comma 3
  
- **Concessione alloggio: art. 51, comma 4, lett. c**
  - *prestazioni*: concessione di fabbricati in locazione, uso, comodato
  - *destinatari*: singoli dipendenti
  - *regime fiscale e contributivo*: Imponibile differenza tra la rendita catastale (aumentata delle spese inerenti al fabbricato: per es. utenze a carico del datore di lavoro) e quanto versato dal dipendente o quanto trattenuto in capo al dipendente. Il valore è computato per stabilire il limite esente di 258,23 euro di cui all'art. 51, comma 3

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

- **Deducibilità dei costi: artt. 95 e 100, comma 1, TUIR**
  - erogazione di beni e servizi in conformità a disposizioni di contratto, accordo o regolamento che configuri l'adempimento di un obbligo negoziale: deducibilità piena dei relativi costi da parte del datore di lavoro
  - erogazione di beni e servizi volontariamente da parte del datore di lavoro: deducibilità dei costi nel limite del cinque per mille dell'ammontare delle spese per prestazioni di lavoro dipendente risultante dalla dichiarazione dei redditi



L'art. 1, comma 182, della l. 28 dicembre 2015, n. 208, prevede la possibilità per il lavoratore di esercitare l'opzione – laddove prevista da apposite clausole contrattuali – di conversione di tutto o parte del premio di risultato maturato in misure di welfare (c.d. welfarizzazione del premio di risultato).

Il presupposto per tale conversione è la maturazione del premio di risultato che deve rispettare i criteri e le condizioni previsti dalla relativa normativa, riassunta nel box che segue.

### **Welfarizzazione del premio di risultato**

- **Riferimenti normativi**
  - art. 1, comma 182-190, l. 28 dicembre 2015, n. 208
  - d.i. 25 marzo 2016
- **Definizione di “premio di risultato”**
  - somme di ammontare variabile la cui corresponsione sia legata ad incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione
- **Condizioni**
  - previsione di criteri di verifica degli incrementi degli indici di cui sopra in accordi collettivi aziendali o territoriali *ex* art. 51, d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81
  - gli indici possono consistere in: aumento produzione o risparmio di fattori produttivi ovvero miglioramento qualità di prodotti e processi, anche attraverso la riorganizzazione dell'orario di lavoro o l'introduzione del lavoro agile
  - verifica del raggiungimento dell'incremento rispetto ad un “periodo congruo” di riferimento da definirsi nel medesimo accordo
  - deposito degli accordi entro 30 giorni dalla stipula presso la Direzione territoriale del lavoro competente unitamente a dichiarazione di conformità secondo il modello allegato allo stesso decreto interministeriale
- **Limiti**
  - reddito del lavoratore non superiore ad euro 80.000,00 nell'anno precedente
  - importo massimo detassabile: euro 3.000,00

L'Agenzia delle Entrate ha emanato due circolari con l'obiettivo di fornire chiarimenti interpretativi per la applicazione delle disposizioni sopra richiamate.

- **Chiarimenti interpretativi della Agenzia delle Entrate**
  - circolare n. 28/E del 15 giugno 2016
  - circolare n. 5/E del 29 marzo 2018

Inoltre, per comprendere l'orientamento dell'Agenzia delle Entrate nell'interpretazione e applicazione delle disposizioni in materia fiscale rilevanti nell'ambito del welfare aziendale a casi concreti, risultano utili diverse risposte ad interpello.

**Risposte a interpello della Agenzia delle Entrate**

- interpello n. 954-1417/2016 – Direzione regionale della Lombardia
- interpello n. 904-791/2017 – Direzione regionale della Lombardia
- risposta n. 10 del 25 gennaio 2019 – Direzione centrale Piccole e Medie Imprese

Per un ulteriore approfondimento sull'evoluzione del quadro normativo e sulla vigente disciplina fiscale e contributiva delle prestazioni di welfare erogate in azienda si rimanda a E. MAS-SAGLI, S. SPATTINI, M. TIRABOSCHI, *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, ADAPT University Press, 2018.

---

---

**(B)**  
**LA DIFFUSIONE DEL WELFARE  
OCCUPAZIONALE IN ITALIA  
AL 31 DICEMBRE 2018:  
UNA QUANTIFICAZIONE DEL FENOMENO**

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

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

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

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

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

Infine, le ultime indagini e rapporti, consentono di analizzare altri due aspetti: le fonti di finanziamento delle misure di welfare e il valore medio messo a disposizione dei lavoratori. La rilevazione delle fonti di finanziamento consente di far emergere anche il c.d. welfare on top, frutto di liberalità aziendali, contenuto il più delle volte in regolamenti aziendali e che non sempre vengono presi in considerazione dalle diverse indagini.

La fonte di finanziamento incide, inoltre, anche sulla tipologia di servizio che viene messa a disposizione creando una distinzione tra i servizi frutto di contrattazione nazionale rispetto a quelli frutto di accordi aziendali. Età, contratto collettivo applicato e dimensione aziendale sono, ancora una volta, le dimensioni che influenzano anche l'ammontare del valore di welfare messo a disposizione dei singoli lavoratori.

### **1. La diffusione del welfare privato**

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

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

sto, si constata che non viene redatto alcun documento aziendale o contrattuale che vada a comprovarne l'esistenza».

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

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

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

La dimensione aziendale è quindi uno dei fattori, ma non l'unico, determinante per lo sviluppo dei piani di welfare aziendale anche se, AA.VV., *Lo stato del welfare aziendale in Italia*, Ricerca Doxa-Edenred, 2016, pp. 25 e ss., ipotizza un cambiamento di rotta. La ricerca, infatti, da un lato è in linea con i dati fin qui illustrati affermando che il welfare è diffuso nell'89% delle aziende con un picco del 93% per le aziende di grandi dimensioni, dall'altro sostiene che «il welfare aziendale non è più appannaggio esclusivo delle grandi aziende sopra i 250 dipendenti, ma coinvolge sempre di più la piccola e media impresa italiana. Cresce la consapevolezza dell'utilità del welfare aziendale anche nelle PMI, che rappresentano la componente produttiva più diffusa nel nostro Paese. Il 78%, infatti, lo considera un'opportunità, il 15% non si esprime e solo il 7% non lo reputa utile».

Ulteriori dati vengono forniti da D. MARINI, *Il welfare aziendale come valore – Gli orientamenti dei lavoratori e delle imprese*, Community Media Research – Federmeccanica, 2017, pp. 8 e ss., la

quale afferma che: «Se sommiamo l'insieme delle diverse iniziative di welfare otteniamo che in poco più delle metà delle imprese italiane (54,2%) è presente almeno una possibilità fra quelle elencate». La ricerca evidenzia inoltre che: «Sono in particolare due le dimensioni che differenziano fortemente il campione di lavoratori interpellati e definiscono le diverse opportunità: essere occupato in un'azienda metalmeccanica (63,4%) e di grandi dimensioni (84,0%, oltre 250 addetti). Soprattutto quest'ultima variabile, marca la diversità di condizione per i lavoratori. Com'era facile attendere, le iniziative di welfare sono in diretta correlazione all'ampiezza dell'azienda. Così, poco meno della metà (45,5%) dei lavoratori delle micro imprese (fino a 9 addetti) conosce simili integrazioni, mentre si assiste a una progressione continua che giunge ai quattro quinti (84,0%) delle aziende più strutturate (oltre 250 addetti)». Questa ricerca, quindi, oltre confermare la rilevanza della variabile dimensionale, pone l'accento anche su una altra dimensione, il settore di appartenenza.

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

Questa metodologia viene utilizzata in ISTAT, *Rapporto annuale 2015 – La situazione del Paese*, 2015, pp. 172 e ss., dove viene analizzata la diffusione del welfare partendo dalla contrattazione collettiva e da questa emerge che il welfare interessa in media il 38% dei contratti integrativi con un picco del 57% per le aziende con oltre 500 dipendenti.

La stessa tenenza, anche se con percentuali inferiori, è confermata da F. MAZZOLARI, G. MORLEO, *Indagine Confindustria sul lavoro del 2018*, Centro Studi Confindustria, 2018, n. 5 i quali affermano che «l'opzione [di conversione del premio di risultato in welfare, n.d.r.] è più diffusa al crescere della di-



mensione aziendale: nell'industria in senso stretto è prevista dal 9,6% dei contratti in imprese fino a 15 dipendenti, dal 18,7% in quelle con 16-99 addetti e dal 30,5% in quelle con 100 addetti e più».

M. DE COLLE, P. FELTRIN, *Che me ne viene? il welfare aziendale visto dai lavoratori*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016B, pp. 220-221, rapporta questi dati al mondo delle imprese e non solo alle imprese interessate dalla contrattazione, e afferma che il welfare aziendale di natura contrattuale è presente almeno nell'8% delle imprese con più di 10 dipendenti e in circa il 40% delle imprese con oltre 500 dipendenti.

Interessanti indicazioni sulla crescita del fenomeno all'interno della contrattazione collettiva arrivano dall'Osservatorio Contrattuale OCSEL. Un primo studio, R. BENAGLIA, A.R. MUNNO, S. SPILLER (a cura di), *Caratteristiche e Tendenze della Contrattazione di 2° livello*, Osservatorio della Cisl sulla contrattazione di secondo livello (OCSEL), 2017, pp. 35 e ss., ha analizzato e studiato 7.245 accordi integrativi e di rinnovo aziendali sottoscritti, a livello di gruppo, azienda, stabilimento o reparto e accordi territoriali, nonché di filiera e di settore dal 2009 al 2016. Da questa analisi emerge che il welfare integrativo è la materia trattata con più frequenza all'interno di questi contratti, dopo la "gestione delle crisi aziendali" e il "salario". «I dati OCSEL dal 2013 al 2016 mostrano la continua crescita percentuali degli accordi sul tema del welfare aziendale. Infatti, dal 2013 (quando solo l'8% degli accordi prevedono la materia welfare) gli accordi su tale argomento subiscono una forte pressione verso l'alto raddoppiandosi tra il 2014 (10%) e il 2015 (22%) per poi stabilizzarsi nel 2016 attorno al 19%». Tali dati sono poi stati rivisti al rialzo dallo stesso gruppo di lavoro nel corso del 2018 attraverso la redazione di un nuovo rapporto che analizza 2.196 accordi totali di cui 1.238 sottoscritti nel 2016 e 958 nel 2017.

All'interno di L. SBARRA, R. BENAGLIA, A.R. MUNNO, S. SPILLER (a cura di), *Una contrattazione aziendale sempre più plurale e nuova - 4° rapporto OCSEL sulla contrattazione decentrata*

2016/2017, Osservatorio della Cisl sulla contrattazione di secondo livello (OCSEL), 2018, pp. 43 e ss. si afferma, infatti, che «se nel 2014-15 il 18% degli accordi prevedeva interventi sul welfare nel 2017 tale percentuale è salita al 32%» disegnando così un nuovo assetto contrattuale in cui il welfare contrattuale e la bilateralità «hanno acquisito progressivamente notevole centralità tanto da poter essere considerati il fatto nuovo più significativo in materia di contrattazione negli ultimi anni».

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

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

Sempre con riferimento al welfare introdotto dalla contrattazione collettiva CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2017*, Rapporto n. 2/2018, pp. 16 e ss. analizza la percentuale di contratti nazionali e aziendali che contengono misure di welfare distinguendo, per questa ultima dimensione, la situazione presente dapprima sull'intero territorio nazionale e, in seguito, tra le aziende associate al sistema Assolombarda. Con riferimento alla contrattazione nazionale, dall'analisi dei 65 CCNL più diffusi è possibile affermare che «al momento il welfare si manifesta nei contratti nazionali quasi esclusivamente in due forme, quella della previdenza complementare e dell'assistenza sanitaria integrativa. Almeno uno dei due istituti è presente nell'85% dei principali contratti». L'analisi della contrattazione di secondo livello fornisce dati ben diversi, infatti, dalla elaborazione del Centro Studi Assolombarda sui dati del Ministero del lavoro è possibile osservare come dei 28.515 contratti aziendali depositati fino al dicembre 2017, 5.236, pari al 33,5%, prevedono misure di welfare aziendale. Tale percentuale sale fino al 62% se vengono presi in considerazione unicamente gli accordi aziendali stipulati da aziende associate ad Assolombarda nel corso del biennio 2016-2017. Nel corso di questi due anni si è sviluppata però una tendenza particolare, infatti, «analizzando i due anni separatamente si osserva da un lato il sensibile incremento dell'attività di contrattazione, dall'altro la leggera flessione della percentuale con contenuti di welfare». Tra le sole aziende metalmeccaniche, la percentuale di aziende che hanno sottoscritto un premio di risultato nel corso del 2016

prevedendo la facoltà di conversione in welfare è pari al 30,8% (FEDERMECCANICA, *Indagine sul lavoro nell'industria Metalmeccanica - dati anno 2016*). Il dato sembra suggerire un minor ricorso alla conversione in questo specifico settore ma, prima di giungere a tale errata conclusione, bisogna considerare che il dato raccolto da Federmeccanica si riferisce al solo anno 2016 e che, a livello nazionale, durante lo stesso arco temporale la percentuale di accordi che prevedevano la conversione in welfare era inferiore al 20%.

I dati fin qui raccolti ed elencati hanno utilizzato come base di calcolo i contratti depositati al Ministero del lavoro ai fini della detassazione oppure, come nel caso dei dati forniti da Assolombarda o dall'Osservatorio OCSEL, i contratti firmati dalle controparti datoriali e sindacali senza considerare in questo modo le eventuali iniziative di welfare aziendale adottate da imprese che non hanno stipulato o depositato accordi di produttività ai fini della detassazione. Questa criticità viene parzialmente superata da F. MAZZOLARI, G. MORLEO, *Indagine Confindustria sul lavoro del 2018*, Centro Studi Confindustria, 2018, n. 5. L'indagine afferma infatti che il 21,3% delle aziende associate a Confindustria stipulano accordi aziendali per l'erogazione di premi variabili collettivi. Tra di queste, il 15,8% dei contratti da loro stipulati prevedono la possibilità che il premio sia convertito in welfare. Unendo i due dati, è possibile dedurre che le imprese che prevedono la possibilità di convertire il premio di risultato in welfare è circa il 3,4% del totale delle imprese associate a Confindustria, un dato ben inferiore rispetto a quello ottenibile prendendo in considerazione unicamente le aziende che hanno stipulato contratti aziendali. Una percentuale leggermente inferiore di accordi che prevedono la convertibilità del premio viene rintracciata da N. BRACHINI, B. DE SARIO, S. LEONARDI (a cura di), *Primo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, Cgil – Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2019, pp. 41 e ss. secondo cui gli accordi di secondo livello che prevedono tale possibilità sono l'11,4% del totale degli accordi censiti tra il 2015 e il 2017, nonostante il 30,1% di tali accordi prevedesse la possibilità di detassare il premio di risultato (fatto 100 il totale degli accordi sul premio di risultato, il 75% di essi fa riferimento alla detassazione ma

solo il 28% prevede la possibilità di convertire). Se invece si considerano i singoli anni, il rapporto afferma che negli accordi firmati nel 2016 la clausola di convertibilità era presente nel 12,5% degli accordi per poi salire al 14,1% negli accordi del 2017. A questi dati bisogna aggiungere il fatto che non tutti i lavoratori sfruttano la facoltà di convertire il proprio premio di risultato in welfare. Secondo quanto afferma AA. VV., *Osservatorio welfare - Un'istanza del benessere aziendale*, Easy Welfare, Edizione 2018, la percentuale di conversione si assesta attorno 19% con differenze in base al sesso, all'età e al valore del premio stesso.

Laddove, invece, si considerano anche le erogazioni di servizi di welfare risultati anche da modalità diverse rispetto alla conversione dei premi, F. MAZZOLARI, G. MORLEO, *Indagine Confindustria sul lavoro del 2018*, Centro Studi Confindustria, 2018, n. 5 affermano che «il 57,6% delle imprese associate a Confindustria eroga uno o più servizi di welfare ai propri dipendenti non dirigenti. Anche la diffusione del welfare è più elevata nell'industria e nelle imprese grandi».

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

Per quanto riguarda la disparità relativa al settore di appartenenza si può far riferimento ad ISTAT, *Rapporto annuale 2015 - La situazione del Paese*, 2015, pp. 172 e ss., che ha condotto un'indagine sul clima di fiducia delle imprese manifatturiere, dei servizi di mercato e del commercio al dettaglio. L'indagine fa riferimento all'offerta dei "servizi di prossimità" come asili nido, servizi sociali, di assistenza, ricreativi e fa emerge la presenza di una forte disparità nell'offerta dei servizi di welfare aziendale messi a disposizione tra i diversi settori analizzati. La diffusione più elevata si trova nel settore dei servizi con il 30,7% seguito dalla manifattura con il 17,6%, dal commercio con il 4,2% e infine dalla distribuzione tradizionale con

l'1,6%. È possibile riscontrare delle differenze anche all'interno dello stesso macro-settore, infatti, se consideriamo il settore dei servizi nell'ambito dell'informazione e comunicazione il welfare è presente nel 50,8% dei casi, nei servizi alle imprese la percentuale scende al 23,2% e per i servizi turistici si arriva fino al 9,1%.

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

Pur sottolineando la presenza di un divario tra i diversi settori, G. MALLONE, *Il welfare aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica*, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Secondo Rapporto sul Secondo Welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2015, p. 61, e R. BENAGLIA, A.R. MUNNO, S. SPILLER (a cura di), *Caratteristiche e Tendenze della Contrattazione di 2° livello*, Osservatorio della Cisl sulla contrattazione di 2° livello (OCSEL), 2016, pp. 36 e ss., non concordano su quale sia il settore più attivo. La prima, infatti, afferma che: «è interessante notare che la presenza del welfare aziendale sembra variare tra i settori. Per esempio, il 100% delle imprese chimiche e farmaceutiche presenti dichiara di avere un piano welfare. La percentuale è alta anche nei settori tessile, della distribuzione e dei servizi, mentre si abbassa leggermente nel metalmeccanico e ancora nella carta e nell'edilizia». La seconda, invece, ribadisce che «i settori maggiormente coinvolti nella regolamentazione del Welfare, negli ultimi due anni [2014-2015 n.d.r.], sono il settore il settore Metalmeccanico (28%), Chimico con il 20%, Edilizia (15%), il settore Tessili-Abbigliamento (8%), Aziende di Servizi (7%), Alimentaristi-Agroindustria (6%) e il Commercio (5%). A seguire in percentuali minori, tutti gli altri settori».

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

Federmeccanica, 2017, pp. 8 e ss., afferma la maggiore diffusione di misure di welfare nel settore della meccanica, identificando l'appartenenza a questo settore come una delle variabili rilevanti per l'analisi della diffusione del welfare.

Alcune ricerche non si soffermano sul settore merceologico ma prendono in considerazione il settore economico cui appartengono le imprese analizzate. In AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2018*, Generali, p. 21 si evince una maggiore diffusione del welfare tra le imprese industriali rispetto a quelle del commercio e dei servizi in tutte le aree rilevate, a eccezione della conciliazione vita-lavoro.

Sempre riferendosi al settore merceologico, L. SBARRA, R. BENAGLIA, A.R. MUNNO, S. SPILLER (a cura di), *Una contrattazione aziendale sempre più plurale e nuova – 4° rapporto OCSEL sulla contrattazione decentrata 2016/2017*, Osservatorio Cisl sulla contrattazione di 2° livello (OCSEL), 2018, pp. 43 e ss. analizzando gli accordi del biennio 2016-2017 riscontrano che, seppur il valore più elevato si osserva nel settore manifatturiero con il 62% della diffusione, altri settori come i Servizi e il settore Terziario hanno osservato un incremento considerevole passando rispettivamente dal 7% e dal 5% del biennio 2014-2015 al 25% e 9% del biennio 2016-2017.

La rilevanza del settore manifatturiero (all'interno del quale rientrano le aziende con attività, da codice ATECO, dalla fabbricazione di computer ed apparecchiatura elettronica alla produzione in metallo, fabbricazione di autoveicoli, prodotti chimici, farmaceutici e tessili) è ribadito anche da AA.VV., *Osservatorio welfare - Un'istanza del benessere aziendale*, Easy Welfare, Edizione 2018 e da N. BRACHINI, B. DE SARIO, S. LEONARDI (a cura di), *Primo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, CGIL – Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2019, p. 69. Il primo osservatorio afferma che nel corso del 2017, «rispetto ad una categorizzazione per settore di attività economico delle aziende con piani *flexible benefits*, emerge come principale settore coinvolto in iniziative di welfare aziendale l'aggregato "industria e manifattura", rappresentante il 43% del campione complessivo». Le altre aziende che hanno adottato un portale

per l'erogazione dei *flexible benefits* appartengono nel 12% dei casi al settore del commercio, nel 9% a servizi finanziari o software, media, digitale e telecomunicazioni, nell'8% a società di consulenza e servizi alle aziende e, a seguire, con percentuali inferiori al 5% a tutti gli altri settori. Anche per il secondo la manifattura si colloca al primo posto (26,1% di accordi contenenti misure di “welfare aziendale” e 13,2% di “welfare contrattuale”) seguito dal terziario (18,8% di accordi contenenti misure di “welfare aziendale” e 11,9% di “welfare contrattuale”) e dai servizi (11,2% di accordi contenenti misure di “welfare aziendale” e 7,5% di “welfare contrattuale”).

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

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

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



rilevanti. L'aggiornamento della ricerca condotta dal gruppo Generali, realizzata nel corso del 2018 (AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2018*, Generali, p.22) conferma una analoga tendenza evidenziando la presenza di differenze trascurabili e che superano i 2 punti percentuali solo per alcune aree quali la previdenza integrativa (27,5% al nord e 21,8% al sud), la sanità integrativa (38,7% al nord e 30,5% al sud), formazione dei dipendenti (39,4% contro 36,6%) e sicurezza e prevenzione degli incidenti (43% contro 40,4%).

## **2. Le motivazioni e gli obiettivi del welfare privato**

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

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

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

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

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

La soddisfazione dei lavoratori, un migliore clima aziendale e il miglioramento delle performance sono alcuni degli obiettivi più importanti che emergono in AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2017*, Generali, pp. 45 e ss., e AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2018*, Generali, pp. 34 e ss. Secondo la ricerca condotta nel 2017, infatti, «L'obiettivo principale che induce le imprese ad attuare iniziative di welfare aziendale è migliorare la soddisfazione dei lavoratori e il clima interno. Nella maggior parte dei settori produttivi e in tutte le classi dimensionali questo obiettivo è considerato prioritario da più del 50% delle imprese. [...] Il 66% delle imprese sono focalizzate su obiettivi di gestione del personale: migliorare la soddisfazione e il clima (50,7%) e fidelizzare i lavoratori (16%). Gli obiettivi di carattere economico-gestionale sono considerati prioritari per le politiche di welfare aziendale dal 20% delle imprese: incentivare la produttività del lavoro (16,6%) e contenere il costo del lavoro grazie ai vantaggi fiscali (3,6%). Solo le imprese dell'industria danno importanza molto maggiore (28,8%) all'obiettivo di incrementare la produttività. Le interviste ci

hanno permesso di comprendere meglio il significato della apparente sottovalutazione di questo obiettivo. In realtà gli imprenditori ritengono che il welfare aziendale abbia un impatto non immediato sulla produttività aziendale e si attendono risultati nel lungo termine più che nel breve. Gli incentivi fiscali non sono considerati lo scopo per cui attivare le iniziative di welfare, ma sono certamente decisivi per renderle fattibili. Gli obiettivi di comunicazione legati alla responsabilità dell'impresa sono considerati in una posizione secondaria: migliorare l'immagine e la reputazione aziendale (9,2%)». Nel corso del 2018 il miglioramento della soddisfazione dei lavoratori e del clima aziendale hanno mantenuto il primato in questa classifica anche se hanno ridotto la loro importanza passando dal 50,7% del 2017 al 42;1% nel 2018. Una netta distinzione rispetto al 2017 è costituita dall'importanza che viene data al secondo obiettivo, l'incentivazione della produttività del lavoro. Tale obiettivo «è cresciuto moltissimo di importanza: le imprese che lo considerano prioritario sono passate in un solo anno dal 16,6% al 29,2%. Questo orientamento è particolarmente forte nel settore dell'industria: 36,3%» dove lo scorso anno raggiungeva un valore pari al 28,8%. Si sta quindi delineando uno scenario in cui il welfare assume un valore concreto come leva di gestione del personale.

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

tori di lavoro (52%) un mezzo di attrazione per i talenti, mentre per il 48% dei datori è anche uno strumento per la diminuzione del turnover, il coinvolgimento delle risorse (47%), la diminuzione dell'assenteismo (39%) e l'aumento della capacità di spesa per il Paese (32%).

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

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

Questo ultimo dato, però, non trova riscontro all'interno delle altre ricerche che hanno interpellato i lavoratori. In D. MARINI, *Il welfare aziendale come valore*, Community Media Research – Federmeccanica, 2017, pp. 8 e ss., si afferma infatti che «per i lavoratori, i sistemi di welfare non servono a finalità meramente economiche o per realizzare esclusivamente dei risparmi di costo (41,8%). Bensì, sono interpretati come strumenti per un benessere più generale dei lavoratori (50,6%), per una migliore produttività (49,8%) e competitività dell'impresa (50,0%)». Produttività del lavoro (17%) e miglioramento del clima aziendale (47,3%) sono anche due delle motivazioni ri-

scontrate da AA.VV., *Primo rapporto Censis - Eudaimon sul welfare aziendale*, Fondazione Censis, 2018, per mezzo di una indagine condotta su 1.000 lavoratori e un totale di 2.000 cittadini. Da una analisi più di dettaglio di tali risposte è possibile osservare come i giudizi positivi nei confronti del welfare e delle sue finalità sopra descritte, aumentano all'aumentare della condizione professionale. Se si prende in considerazione, ad esempio, il miglioramento del clima aziendale, è stato espresso un giudizio positivo dal 52,5% dei dirigenti, quadri e direttivi intervistati, dal 49,2% degli intermedi (impiegati, insegnanti, tecnici specializzati, ecc.) e dal 37,1% dei lavoratori con mansioni esecutive (operaio, bidello, commesso, ecc.), categoria quest'ultima che nel 37,6% dei casi attribuisce un giudizio negativo al welfare preferendone il corrispettivo valore monetario.

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

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

La stessa indagine fa anche una comparazione tra le aspettative dei lavoratori e quelle dei datori di lavoro confrontando il valore che le due categorie di soggetti danno ai diversi obiettivi. Emerge che non esistono grandi differenze tra gli obiettivi delle aziende e dei lavoratori.

**Tabella 14** – *Gap* esistente tra gli obiettivi legati allo sviluppo di un piano di welfare aziendale per le aziende e per i lavoratori (%)

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

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

Dalla tabella 14 si evince che tutti i *gap*, seppur di piccola rilevanza, siano a vantaggio delle aziende: questo significa che queste hanno maggiori aspettative rispetto ai lavoratori, in particolare per quanto riguarda gli strumenti di attrazione e fidelizzazione delle risorse umane e di miglioramento del clima aziendale che, seppur sia ai primi posti per entrambi, presenta un *gap* di oltre 15 punti percentuali.

### ***3. I risultati raggiunti***

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

L. PESENTI (a cura di), *Il futuro del welfare dopo la Legge di Stabilità 2016*, Università Cattolica – AIDP – Welfare Company, 2016, p. 2, pone l'attenzione su una problematica relativa alla misurazione dei risultati. Rileva, infatti, che «se si chiede quali siano stati i reali risultati, sono moltissimi i “non so”»: fatta

salva la conferma dei buoni risultati rispetto al miglioramento di clima (circa il 70% dei casi), sulle altre voci vi è molta più incertezza: sembra soprattutto mancare una metrica, la consapevolezza della necessità di strutturare una valutazione sistematica dei risultati».

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

Anche in AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2017*, Generali, pp. 55 e ss., inizialmente si rilevava una difficoltà nella misurazione dei risultati, non tanto per la mancanza di una metrica ma in quanto gli autori sostengono che in questa fase di sviluppo del nuovo welfare non è ancora possibile aspettarsi impatti immediati. Questo problema sembra essere stato parzialmente risolto in AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2018*, Generali, pp. 52 e ss. nel quale si forniscono interessanti dati sugli ambiti in cui le imprese affermano di aver già verificato un netto miglioramento e che inoltre, si attendono ulteriori risultati più significativi a lungo termine. I maggiori miglioramenti, secondo i dati registrati tra novembre 2017 e febbraio 2018 si sono verificati con riferimento al miglioramento dell'immagine e della reputazione aziendale e alla soddisfazione



ne dei lavoratori e del clima aziendale con il 44,3% di risposte seguito dalla fidelizzazione dei lavoratori (42,4%), dalla riduzione dell'assenteismo (36,3%) e dall'aumento della produttività del lavoro (35,6%). Tali ultimi tre aspetti, anche se ricoprono percentuali minori, ricoprono una importanza strategica in quanto sono indicatori che possono essere misurati quantitativamente e che quindi rispecchiano un reale e tangibile effetto positivo per welfare sulle gestione interna del personale e dell'impresa nel suo complesso, considerazioni che difficilmente possono essere fatte con indicatori qualitativi come la soddisfazione dei lavoratori, il clima aziendale e la migliore reputazione aziendale. Altre due importanti indicazioni che derivano dai due rapporti sulle PMI sono che, rispetto ai dati registrati all'interno del Rapporto 2017, tutti i fattori presi in considerazione segnano un miglioramento e, inoltre, che all'aumentare della presenza di misure di welfare, aumenta l'impatto positivo che tali misure hanno sugli indicatori che misurano i risultati già raggiunti dalle imprese.

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

AA.VV., *2° rapporto Censis - Eudaimon sul welfare aziendale*, Fondazione Censis, 2019 prova a identificare quali siano i risultati

e i benefici legati all'introduzione dei piani di welfare utilizzando come punto di osservazione quello dei lavoratori. In generale il 45% dei 7.000 lavoratori intervistati esprimono un giudizio positivo relativamente all'engagement con la propria azienda. Più nel dettaglio, il 57% dichiara che, grazie al welfare, si parla «in modo positivo della azienda dentro e fuori l'organizzazione», il 51% riconduce i benefici ad una maggiore retention e quindi ad una minore propensione a cambiare azienda. Altri aspetti positivi rimandano all'aumento del senso di appartenenza con l'azienda (45%) e l'aumento del benessere complessivo (41%). Per il 37% a rilevare positivamente è la maggiore conciliazione tra i tempi di vita e di lavoro mentre per il 36% migliora la motivazione e lo spirito propositivo.

#### **4. I lavoratori coinvolti**

AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2017*, Generali, pp. 71 e ss., fornisce alcuni dati utili a comprendere la scelta delle imprese relativamente ai beneficiari delle iniziative di welfare. Da questa indagine si può notare che nella maggior parte dei casi, le aziende scelgono di rivolgere le iniziative di welfare alla totalità degli addetti. Nello specifico, gli autori riscontrano che nell'ambito della previdenza integrativa, nel 75,4% dei casi, i beneficiari sono tutti lavoratori dell'azienda mentre, solamente nel restante 24,6% delle aziende le iniziative in questa area sono rivolte esclusivamente ad alcune categorie. Anche nell'ambito della sanità integrativa si riscontrano valori simili, infatti, i beneficiari sono nel 72% dei casi l'intera popolazione aziendale e nel 7,4% delle aziende i lavoratori e i loro familiari. Le polizze assicurative, invece, nel 37,9% dei casi sono rivolte solamente ad alcune categorie di lavoratori, presumibilmente quelle dirigenziali. Il fatto di ricoprire ruoli dirigenziali o di responsabilità, quindi, non sembra quindi essere una variabile che crea forte disparità nella possibilità di poter godere delle iniziative.

Secondo IRES, UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE, *Welfare contrattuale e aziendale in Italia. Motivazioni, caratteristiche, dilemmi*, Mimeo, 2012, un driver utile all'identificazione della

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

Anche D. MARINI, *Il welfare aziendale come valore*, Community Media Research – Federmeccanica, 2017, pp. 24 e ss., evidenzia degli elementi comuni che distinguono i lavoratori che saranno maggiormente interessati dal welfare. Afferma, infatti, che ad «essere interessati maggiormente sono le lavoratrici (57,0%), i lavoratori adulti (59,9%, 35-54 anni), chi ha almeno un titolo di studio medio-alto (56,8%). Sono soprattutto quanti sono occupati nelle imprese del Nord Ovest (58,9%), svolgono mansioni tecniche e impiegatizie (63,7%), chi ha un contratto a tempo indeterminato (62,5%) e ha un impiego a full time (55,6%) a godere delle opportunità del welfare aziendale». Di segno opposto, almeno per quanto riguarda il coinvolgimento in base al genere, è AA. VV., *Osservatorio welfare - Un'istanza del benessere aziendale*, Easy Welfare, Edizione 2018, p. 8 nel quale si afferma che «le misure di welfare aziendale erogate tramite piani *flexible benefits* interessano per il 69% dei casi beneficiari di genere maschile e per il 31% beneficiari di genere femminile, evidenziando quindi un gender gap a sfavore delle donne. Tale gap può essere spiegato almeno in parte dalla composizione del campione delle aziende considerate, spesso caratterizzate da una popolazione a prevalenza maschile». Tale gap sembra inoltre ampliarsi con l'aumento dell'età dei lavoratori.

L'indagine compiuta tra il 2012 e il 2013 da TOLOMEO STUDI E RICERCHE, *Indagini su bacini occupazionali vari, Nord Italia*, i cui dati sono riportati da M. DE COLLE, P. FELTRIN, *Che me ne viene? il welfare aziendale visto dai lavoratori*, in T. TREU (a cura di), *Welfare 2.0.*, Wolters Kluwer, 2016B, pp. 213-244, si rivolge ai lavoratori per comprendere, secondo gli stessi, a chi dovrebbero essere rivolte le diverse misure di welfare aziendale. Vengono identificate tre diverse opportunità. La prima, sostenuta da quasi un lavoratore su due (49,4%), è quella distributiva, secondo la quale il welfare aziendale deve essere rivolto alla totalità dei dipendenti, senza nessun tipo di discriminazione. A seguire, con il 37,1% delle preferenze, si colloca la logica solidaristica, secondo la quale il welfare aziendale deve essere indirizzato principalmente ai lavoratori che ne hanno maggiormente bisogno. Meno apprezzabile (13,5%) risulta infine essere la logica premiale-selettiva, che vede rivolgere le iniziative di welfare esclusivamente ai lavoratori che lo meritano di più attraverso l'esclusiva attribuzione di premi. Inoltre, a conferma della volontà di vedere attuati piani di welfare rivolti a tutti i lavoratori, l'87,7% dei lavoratori preferisce pacchetti di welfare di dimensioni minori ma che siano rivolti a tutti, piuttosto che interventi più strutturati e di maggior valore ma rivolti esclusivamente a determinati lavoratori che incorrono in eventi critici.

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

Prima di entrare nel dettaglio di quali siano i servizi preferiti dai lavoratori e quelli maggiormente messi a disposizione dalle aziende, è interessante capire se, e in che misura, i lavoratori sono favorevoli all'introduzione e all'utilizzo del welfare. AA.VV., *2° rapporto Censis - Eudaimon sul welfare aziendale*, Fondazione Censis, 2019 afferma che su un campione di 7.000 lavoratori, il 68,7% si è dichiarato favorevole alla possibilità di ricevere un incremento di retribuzione sotto forma di prestazione di welfare (dato in crescita rispetto al 2015 e al 2017 quando i favorevoli erano rispettivamente pari al 23,2% e al 60,2% dei lavoratori), il 21,3% si è dimostrato contrario (-2,2%

rispetto al 2017) e il 9,9% non ha espresso una propria opinione (-8% rispetto al 2017). Tra i favorevoli, inoltre, è possibile identificare alcune specifiche categorie come «quelli con bambini fino a 3 anni (68,2%), i laureati (63,5%) e quelli con redditi familiari medio alti (62,2%)». Rispetto a quanto era emerso nel precedente rapporto (AA.VV., *Primo rapporto Censis - Eudaimon sul welfare aziendale*, Fondazione Censis, 2018), è possibile osservare una maggiore propensione a ricevere aumenti retributivi o premi sotto forma di welfare in tutte le categorie, in particolare tra gli operai. Per i dirigenti si osserva un aumento dello 0,7% rispetto ai dati osservati lo scorso anno (da 73,6% a 74,3%), per gli impiegati dell'8,1% arrivando nel 2018 al 67,8% di favorevoli mentre, per gli operai si registra un aumento di ben il 15% passando dal 55,3% dei 2017 al 70,3% del 2018.

### ***5.1. Le preferenze e le scelte dei lavoratori***

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

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

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

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

AA.VV., 2° *rapporto Censis - Eudaimon sul welfare aziendale*, Fondazione Censis, 2019 nell'analizzare le preferenze dei lavoratori fa emergere una distinzione tra quadri, impiegati e operai. Per i primi rilevano maggiormente le misure di *smart working* (45,7% contro il 24,5 di impiegati e 3,2% di operai) e di time

saving (37,1% contro il 27,5% di impiegati e 15,9% di operai) mentre gli operai danno maggior importanza alle misure legate alla famiglia (54% contro il 28,6% dei dirigenti e il 34% degli impiegati) e all'aumento del potere di acquisto e di risparmio sulle spese (42,9% contro il 20% per i dirigenti e il 34,4% per gli impiegati). Altre misure risultano essere trasversali a tutte le categorie come, ad esempio, la salute (42,9% per i dirigenti, 41,1% per gli impiegati e 49,2% per gli operai), la cultura (20% per i dirigenti, 19,5% per gli impiegati e 23,8% per gli operai) e il benessere (14,3% per i dirigenti, 15,2% per gli impiegati e 19% per gli operai).

Anche R. CICCIOMESSERE, A.M. PONZELLINI, *Le prospettive di sviluppo dei white jobs in Italia. Servizi sanitari, sociali e alla persona: i settori economici con il potenziale di occupazione più elevato*, Italia Lavoro, 2014, pp. 128-129, che riporta una indagine condotta in collaborazione da *Willis e Muoversi* nel dicembre del 2013, riprende questa distinzione in base alla categoria di appartenenza, affermando che (si veda tabella 15) i servizi di educazione sono messi al primo posto, senza nessuna differenza sostanziale in base al livello di inquadramento, anche se si può osservare un interesse maggiore per i quadri che preferiscono questa tipologia di servizi nel 35% dei casi, contro il 31% degli operai. Al secondo posto c'è la salute che è preferita dal 29% degli impiegati, dal 28% degli operai e solo dal 23% dei quadri. È presente una maggiore variabilità nelle preferenze nel caso dei buoni spesa, la cui attrattività è piuttosto elevata per gli operai, che li preferiscono nel 22% dei casi, ma diminuisce sensibilmente per gli impiegati (14%) e ancora di più per i quadri che optano per questo benefit solo nel 7% dei casi. Al contrario, le attività ricreative, lo sport e il fitness, quindi tutto ciò che rientra nell'ambito del wellness, sono preferite all'incirca tre volte di più dai quadri rispetto agli operai. Nel caso delle attività ricreative si passa, infatti, dal 6% per gli operai, al 12% per gli impiegati per arrivare al 19% per i quadri, mentre per lo sport e il fitness tra operai e quadri si passa dal 2% al 6%.

**Tabella 15** – Composizione % delle scelte di benefit aziendali per profilo contrattuale

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

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

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

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



maggiori e continuativi nel tempo, elementi che non possono essere garantiti da somme di importo troppo basso.

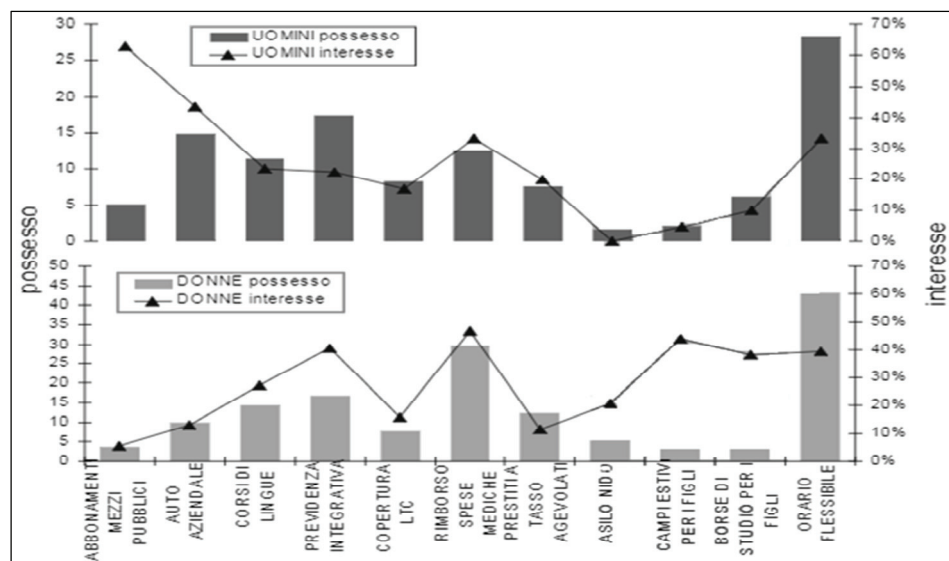
La medesima relazione tra scelta dei servizi di welfare e budget messo a disposizione viene analizzata da AA. VV., *Osservatorio welfare - Un'istanza del benessere aziendale*, Easy Welfare, Edizione 2018, pp. 15 e ss. Viene confermata, infatti, la tendenza secondo cui in presenza di importi ridotti il consumo si orienta quasi esclusivamente verso buoni benzina, voucher o buoni spesa mentre, per importi superiori, il ricorso a questi servizi si riduce proporzionalmente lasciando maggiore spazio a servizi nell'ambito dell'istruzione, della sanità e della previdenza integrativa. Più nel dettaglio, l'Osservatorio mostra che in presenza di un offerta inferiore a 258,23 euro, soglia a di sotto della quale è possibile beneficiare dell'esenzione fiscale e contributiva per i c.d. fringe benefit, il consumo di tali servizi rappresenta una percentuale compresa tra il 91% e l'86% dei consumi complessivi.

Altra variabile da considerare nella scelta delle prestazioni di welfare è il genere. Dalle interviste effettuate da TOWERS WATSON, GFK EURISKO, *Indagine sulle percezioni dei lavoratori dipendenti in tema di benefit*, 2010, come si può vedere dal grafico 8, è emerso che le donne sono più orientate verso i servizi a carattere familiare e assicurativo, mentre gli uomini optano di più verso beni di natura monetaria legati a una integrazione immediata al reddito.

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

tre il 40% delle donne interviste e da meno del 30% degli uomini. Questi ultimi preferiscono servizi come l'auto aziendale (preferita da circa il 40% degli uomini contro il 10% delle donne), gli abbonamenti ai mezzi pubblici (per cui si osserva una differenza tra le preferenze di quasi 60 punti percentuali).

**Grafico 8** – Confronto di percezioni dei benefit del welfare aziendale tra uomini e donne



Fonte: Towers Watson, GfK Eurisko, 2010

La terza e ultima variabile è l'età. I giovani preferirebbero, infatti, beni di pronto consumo e di sostegno immediato al reddito, come i buoni spesa e il rimborso delle spese legate allo sport e al fitness, facendo trasparire una sorta di miopia verso i benefit che portano a benefici nel lungo termine. Secondo AA. VV., *Osservatorio welfare – Un'istanza del benessere aziendale*, Easy Welfare, Edizione 2018, pp. 18 e ss. tra i lavoratori con età inferiore a 30 anni la scelta ricade con maggiore frequenza sui servizi che possono rientrare tra i fringe benefits (in particolare buoni spesa, buoni benzina, voucher multiuso) e sui servizi rientranti nell'area ricreativa (mediamente il 30% del

budget), nella fascia centrale, tra i 31 e i 50 anni si riducono progressivamente i fringe benefits e i servizi ricreativi a vantaggio principalmente dei servizi per l'istruzione dei figli (quasi il 40% per la fascia 41-45 anni) mentre oltre i 50 anni aumenta sensibilmente il ricorso alla previdenza integrativa arrivando a coprire, per i lavoratori over 65 più del 50% del budget a loro disposizione.

Analoga tendenza viene riscontrata anche da AA.VV., *Primo rapporto Censis - Eudaimon sul welfare aziendale*, Fondazione Censis, 2018, pp. 15 e ss. nel quale gli intervistati vengono divisi, in base all'età, in due categorie: *millennials* (18-34 anni) e *baby boomers* (35-64 anni). Confrontando le due categorie emerge che i *millennials* sono più interessati a beni di pronto consumo (mensa, buoni pasto, convenzioni per acquisti a prezzi convenienti con negozi, buoni acquisto), a servizi ricreativi (palestra, spazi benessere aziendali o convenzionati, eventi ricreativi, eventi culturali, visite guidate, teatro, cinema ecc.) e a servizi per l'infanzia (asilo nido aziendale/convenzionato, campus centri vacanze, rimborsi spese scolastiche per i figli) mentre i *baby boomers* considerano più utili le assicurazioni contro la malattia, la non autosufficienza e gli infortuni, la previdenza complementare o del supporto nello svolgimento delle attività quotidiane come la baby sitter o la badante.

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

concentrati sulla carriera e si pone più attenzione alla previdenza integrativa.

Non di preferenze ma di scelte reali dei lavoratori si occupano CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2017*, Rapporto n. 2/2018, pp. 25 e ss. e AA.VV., *Osservatorio welfare – Un’istanza del benessere aziendale*, Easy Welfare, Edizione 2018, pp. 12 e ss. Secondo la prima ricerca «le misure di welfare più richieste dai lavoratori sono quelle che rientrano nella categoria “scuola e istruzione”, che assorbe quasi il 40% degli acquisti contabilizzati dai provider. Seguono per importanza i fringe benefit (si fa riferimento in particolare ai buoni spesa, buoni benzina e voucher multiuso che interessano complessivamente il 20% del transato), previdenza (15%), assistenza sanitaria (13%) e area culturale/ricreativa (11%). Marginali le richieste di misure di assistenza, mutui e finanziamenti, mobilità e programmi e servizi assicurativi». A risultati sostanzialmente analoghi giunge anche la ricerca condotta da Easy Welfare con la sola differenza che i fringe benefits vengono scelti con una frequenza inferiore rispetto alla previdenza e alla sanità. Al primo posto dei consumi rimane quindi l’istruzione con il 31,1% dei consumi, seguito quindi dalla previdenza (20,7%) e dall’assistenza sanitaria (18,6%). Al quarto posto si collocano quindi i fringe benefits con il 16,2% delle scelte e seguiti dall’area ricreativa con l’11,7%.

## **5.2. Le scelte aziendali**

Con riferimento alle scelte aziendali e quindi ai servizi che le aziende mettono a disposizione dei lavoratori AA.VV., *Il welfare aziendale contrattuale in Italia*, Cergas, 2014, pp. 67 e ss., osserva che l’area sulla quale viene posta maggiore attenzione (68%) è quella relativa all’educazione, al sostegno e all’istruzione, in particolare educazione alimentare, educazione alla salute e al benessere e supporto allo studio dei figli dei dipendenti. Al secondo posto, si collocano le misure per la conciliazione vita-lavoro (53,7%) in particolare le tematiche attinenti gli orari di lavoro (orari flessibili, part-time, telelavoro), e la maternità

(congedi, permessi nascita, permessi famiglia). Successivamente, troviamo la sanità integrativa (43,9%) e le misure di welfare integrativo in senso lato (43,9%) consistente nella stipula di convenzioni e agevolazioni di vario tipo ai propri dipendenti (*ticket restaurant*, agevolazioni su eventi, viaggi, prestiti, mutui). Infine, si trovano la previdenza complementare (29%) e i servizi di assistenza (circa 27%), ossia quell'insieme di servizi offerti per supportare il dipendente e la sua famiglia. In generale, «i servizi più offerti sono: l'asilo nido, vacanze e campus estivi per i figli, assistenti sociali e sostegno psicologico. Inoltre, alcune aziende attivano iniziative come gli “help desk” per i genitori anziani dei dipendenti offrendo ad esempio supporto al dipendente nella ricerca di badanti o operatori domestici».

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

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

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

CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2017*, Rapporto n. 2/2018, pp. 24 e ss. consente di analizzare le scelte delle aziende da un altro punto di vista attraverso la descrizione dei servizi che i provider inseriscono all'interno dei diversi pacchetti di welfare che propongono alle aziende. «Tra le misure di welfare offerte dai provider si è rilevato che quelle più presenti sono il settore dell'istruzione (80%), l'area culturale/ricreativa (75%) e i fringe benefit (75%). Dalle informazioni raccolte tra i fornitori di servizi coinvolti nell'Osservatorio risulta meno frequente la presenza nei pacchetti di forme previdenziali complementari (58%) e di assistenza sanitaria integrativa (53%). Più in ombra si trovano i mutui (16%) e la mobilità (5%), mentre del tutto assente sono i programmi e servizi assicurativi».

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

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

Nel dettaglio, le misure di welfare contrattuale comprendono: servizi aziendali come il servizio mensa (36% nel 2014-2015 e 31% nel 2016-2017), altri benefit 51% (cure termali, centri estivi e ricreativi, buoni carburante agevolazioni varie) sono gli istituti maggiormente negoziati. Nel biennio 2016-2017 cambiano gli autori del rapporto e cambia il contenuto di al-

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



so titolo (37% nel 2014-2015 e 31% nel 2016-2017) gli accordi che riguardano la malattia e infortunio (21% nel 2014-2015 e 32% nel 2016-2017), i miglioramenti nelle normative a tutela dell'handicap l. n. 104/1992 (4% nel 2014-2015 e 9% nel 2016-2017) a cui si aggiunge, per il biennio 2016-2017 il 29% di accordi che prevede misure di conciliazione vita-lavoro.

I dati forniti dall'analisi dei contratti effettuata da CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2017*, Rapporto n. 2/2018, pp. 21 e ss. consentono di distinguere tre gruppi di benefit: benefit a presenza diffusa, rilevati nel 75% degli accordi ed oltre tra i quali rientrano misure inerenti la scuola e l'istruzione (presente nell'88% degli accordi), l'area culturale/ricreativa (86%), l'area assistenziale (85%), la previdenza (81%) e la mobilità (79%); quelli a presenza frequente, previsti in almeno un quarto degli accordi che comprende la ristorazione (58%), i fringe benefits (55%), l'assistenza sanitaria (53%) i mutui e finanziamenti (43%) e i programmi e servizi assicurativi (32%); quelli saltuariamente presenti, contenuti in meno di un accordo su quattro che comprendono gli orari di lavoro (21%), le ferie e permessi (20%) misure per la tutela della maternità (9%) e, infine, i servizi di pubblica utilità (8%).

Da ultimo, N. BRACHINI, B. DE SARIO, S. LEONARDI (a cura di), *Primo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, CGIL – Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2019, pp.90 e ss. afferma che i servizi più diffusi nei contratti sono la previdenza integrativa (8,1%) e la sanità (7,9%), a seguire vi sono le diverse forme di “welfare aziendale” quali le carte acquisto, buoni pasto, carrello spesa con il 7,8%, la mensa (es. anche particolari esigenze) con il 7,5%, l'istruzione e servizi educativi (asili nido e servizi per l'infanzia, libri di testo, borse di studio, etc.) con il 5,4% e a seguire le altre misure. In aggiunta a tali servizi vale la pena inserire anche le misure per la tutela della maternità e paternità (ex d.lgs 80/2015 e/o migliorativi CCNL) presente nel 6,9% dei contratti e le misure per la tutela di specifiche categorie presente nel 5,5% degli accordi (tabella 16).

**Tabella 16** – Valore % delle scelte di misure di welfare

Macro area tematica	Misure	%
Welfare contrattuale	Previdenza integrativa	8,1
	Sanità integrativa	7,9
Welfare aziendale	Carte acquisto, buoni pasto, carrello spesa	7,8
	Mensa	7,5
	Istruzione e servizi integrativi	5,4
	Trasporti collettivi e individuali	5,1
	Credito, prestiti e anticipo TFR	3,4
	Cultura e ricreazione	3,3
	Prestazioni sociali e assistenziali	2,5
	“Conto”/“Portafoglio” welfare	1,8
	Servizi di supporto (“maggiordomo aziendale”, lavanderia, servizi salvatempo, alloggio)	1,5
	Altre forme assicurative (polizze vita, infortuni)	1,5
Tutela maternità e paternità	Congedo parentale	3,3
	Permessi per figli minori	3,3
	Congedo maternità (accordo frazionamento)	1,8
	Altri congedi familiari e aspettative	1,5
	Congedo paternità	1,2
	Rientro e formazione post maternità	0,8
Forme e modalità flessibili di orario	Banca ore	5,8
	Flessibilità entrata e uscita	4,4
Assetto organizzativo	Smart working	3,1
Formazione	Formazione professionale/continua	17,6
	Diritto allo studio	3,1
	Formazione all'innovazione organizzativa/produttiva/tecnologica	2,2

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

Tali misure non vengono ricomprese dal rapporto tra le misure di welfare ma, alla luce delle considerazioni fatte all'interno del presente volume, vi possono tranquillamente rientrare. Stessa considerazione anche per lo *smart working*, presente nel 3,1% degli accordi e che il rapporto fa rientrare tra le misure di organizzazione del lavoro e le misure riguardanti la formazione dei dipendenti presente nel 19,9% degli accordi censiti.

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

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

**Tabella 17** – Iniziative per aree di welfare aziendale (val. %)

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

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

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

In questa indagine, viene anche fatta una comparazione con i dati raccolti nel corso del 2016 da *Welfare Index PMI*. Tale

comparazione (tabella 17), che ci consente, quindi di evidenziare i dati emersi da queste due ricerche, è giustificata dal fatto che la rilevazione delle iniziative di welfare presenti nell'azienda o ente dove sono occupati gli intervistati, seppur con le dovute cautele, ha restituito un quadro sufficientemente sovrapponibile con quanto rilevato dal *Welfare Index PMI*.

### ***5.3. Il gap tra preferenze dei lavoratori e servizi messi a disposizione***

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

Dalle indagini condotte, come illustrato nella tabella 18, si evince la presenza di alcuni *gap* dovuti principalmente a bisogni dei dipendenti che non trovano risposta nei servizi messi a disposizione dalle imprese.

L'erogazione dei buoni pasto (*ticket restaurant*) e la disponibilità alla flessibilità oraria sono gli unici due ambiti in cui non c'è una differenza marcata. In questi casi l'offerta delle imprese è addirittura maggiore rispetto al bisogno dei dipendenti. Per quanto riguarda i servizi legati all'educazione dei figli, si osserva una differenza di oltre 30 punti percentuali, come accade anche per i servizi di assistenza agli anziani e alle persone non autosufficienti.

**Tabella 18** – Gap esistente tra i servizi di welfare aziendale forniti dalle aziende e i bisogni espressi dai dipendenti

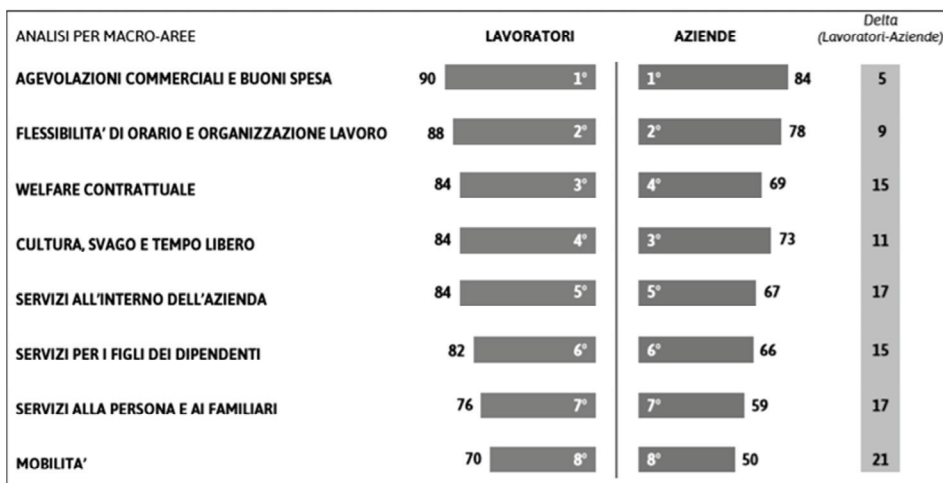
Servizi	Imprese (offerta)	Dipendenti (bisogno)	Delta
Ticket restaurant	63,1	55,8	7,3
Orario flessibile	57,0	54,0	2,9
Mensa aziendale/servizio pasti in azienda	31,1	53,1	-22,0
Assistenza medica attraverso una rete di servizi convenzionati	31,1	48,4	-17,2
Telelavoro	18,4	52,4	-34,0
Assistenza/pratiche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

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

Più ridotto è il gap per i servizi di assistenza sanitaria (il cui differenziale è del 17,2%), mentre le differenze maggiori si osservano per tutti quei servizi utili alla semplificazione degli impegni quotidiani (consegna della spesa sul luogo di lavoro, assistenza per le pratiche dall'avvocato e dal commercialista, trasporti da e per il luogo di lavoro, lavanderia con ritiro e consegna della biancheria sul luogo di lavoro, maggiordomo aziendale che svolge le pratiche burocratiche per i dipendenti) e alla valorizzazione del tempo libero (servizi di tipo culturale, corsi culturali e linguistici, sale letture) che vengono presi poco in considerazione dalle aziende, ma che ricoprono un ruolo importante per i lavoratori: in questi ambiti, infatti, si verificano gap che variano tra il 30% e il 40%.

Una medesima comparazione viene eseguita da AA.VV., *Lo stato del welfare aziendale in Italia*, Ricerca Doxa-Edenred, 2016, pp. 26, dal quale emerge, come è evidenziato in grafico 9, un *gap* inferiore tra le preferenze dei lavoratori e quelle dell'azienda, anche se è possibile notare come i dipendenti, anche secondo questa indagine, abbiano delle aspettative più elevate.

**Grafico 9** – Interesse % per le diverse misure di welfare



Fonte: Doxa-Edenred, 2016

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

## **6. Le fonti di finanziamento del welfare**

I dati delle ultime indagini e rapporti consentono di prendere in considerazione anche una altra dimensione utile nello studio della diffusione del welfare, ossia la modalità di finanziamento di tali misure. AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2017*, Generali, pp. 70 e ss., afferma come la contrattazione di secondo livello sia davvero poco sviluppata e che la maggior parte delle iniziative di welfare aziendale vengono messe in atto in applicazione dei contratti collettivi nazionali o a seguito di una decisione unilaterale dell'azienda. Tale indicazione viene confermata anche da AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2018*, Generali, pp. 39 e ss. all'interno del quale viene fatta una suddivisione distinguendo tra le aree (come la sanità, la previdenza e le assicurazioni) in cui prevale l'applicazione dei contratti nazionali e altre aree (come il sostegno economico ai dipendenti, la formazione, la cultura e il tempo libero) in cui prevale l'iniziativa volontaria. In ogni caso, in tutte le 12 aree analizzate dalla ricerca, l'intruduzione di misure di welfare per mezzo di un contratto integrativo aziendale ricopre percentuali superiori al 10% solamente in due occasioni (previdenza integrativa con il 12,2% e sostegno all'istruzione di figli e famigliari con il 12,9%). In sintesi è possibile quindi affermare che la maggioranza delle PMI non cerca alcun confronto con il sindacato anche perché nella maggior parte dei casi non esiste alcun rapporto con essi anche se, nell'ultimo anno, è possibile osservare la tendenza



da parte delle aziende più attive (ossia le aziende che hanno introdotto almeno 6 misure di welfare) a stringere accordi con il sindacato almeno per alcune aree (il 46,7%).

L. PESENTI (a cura di), *Il futuro del welfare dopo la Legge di Stabilità 2016*, Università Cattolica – AIDP – Welfare Company, 2016, p. 4 evidenzia la presenza di una differenza tra le PMI e le imprese di grandi dimensioni, non solo nel livello di diffusione delle misure di welfare, ma anche negli strumenti utilizzati per introdurre queste misure. Afferma che lo strumento più utilizzato dalle imprese di grandi dimensioni è il contratto aziendale (49,7% dei casi) seguito dalle modalità unilaterali (48,3%) e infine dalla contrattazione territoriale (2%). Sul tema delle modalità di finanziamento del welfare si è espresso anche CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2017*, Rapporto n. 2/2018, pp. 16 e ss., il quale ribadisce il ruolo centrale ricoperto dalla contrattazione collettiva sia aziendale che nazionale. Secondo l'indagine, infatti, dai dati forniti dai principali provider del welfare, si osserva come il 30% degli istituti di welfare siano finanziati per mezzo della conversione dei premi di risultato a cui si aggiunge un ulteriore 29% proveniente da risorse previste dai contratti collettivi nazionali. La maggior parte del finanziamento però, pari al 51%, secondo la stessa indagine, proviene da un «budget on top» messo a disposizione dalle aziende, budget che però potrebbe derivare sia da decisioni unilaterali, sia da soluzioni contrattate con il sindacato e contenute in accordi aziendali. Con riferimento alle sole soluzioni di welfare contenute all'interno dei contratti stipulati in Assolombarda, il rapporto afferma che «la maggior parte (43%) delle risorse che coprono gli istituti di welfare aziendale provengono dai premi di risultato, con la possibilità data ai lavoratori di convertirne il totale o una parte in benefits. Meno frequente – nel 31% dei casi - è la determinazione di un importo fisso da parte datoriale, esclusivamente utilizzabile a welfare. Infine la soluzione intermedia, che prevede entrambe le modalità precedenti, si assesta intorno al 26%».

Allargando il campione osservato non solo alle aziende dell'hinterland milanese, si può osservare come l'incidenza

della contrattazione collettiva e della conversione dei premi di risultato diminuisca, in linea con la nota diffusione della contrattazione principalmente al nord e nelle imprese di grandi dimensioni, imprese e collocazione geografica che descrive a pieno il campo di attività primario di Assolombarda. Secondo AA. VV., *Osservatorio welfare – Un’istanza del benessere aziendale, Easy Welfare*, Edizione 2018 la principale fonte di finanziamento è la liberalità e «raggruppando le aziende del campione per tipologia di finanziamento del piano welfare, si riscontra che nel 41% dei casi (153 aziende) si opta esclusivamente per tale forma di finanziamento. Le recenti novità introdotte in alcuni CCNL in materia di welfare obbligatorio si traducono invece nella presenza di circa il 20% di aziende (75) con piani welfare finanziati esclusivamente dalle quote previste dai rispettivi CCNL. Nel 15% dei casi (54 aziende) il welfare è finanziato da conversioni dei Premi di Risultato (PDR), in accordo con Leggi di Bilancio 2016 e 2017. Nel restante 27% circa dei casi (100) si è di fronte a combinazioni di più fonti di finanziamento: la casistica più diffusa (14% sul totale del campione ovvero 52 aziende) prevede una combinazione di conversione PDR e liberalità, negli altri casi le quote previste dal CCNL di riferimento sono integrate con somme convertibili PDR e/o con liberalità aggiuntive».

Le variabili della dimensione (affrontata nel corso del paragrafo 1) e delle fonti di finanziamento vengono messe a sistema da F. MAZZOLARI, G. MORLEO, *Indagine Confindustria sul lavoro del 2018*, Centro Studi Confindustria, 2018, n. 5. Dal confronto delle due variabili emerge non solo che «la diffusione del welfare aziendale cresce con la dimensione di impresa», ma anche che «tra le imprese più grandi si registra anche l’incidenza più elevata della previsione di welfare da contratto aziendale».

La fonte di finanziamento influisce anche sui servizi che vengono messi a disposizione dei lavoratori. La principale distinzione, evidenziata sia da FEDERMECCANICA, *Indagine sul lavoro nell’industria Metallmeccanica - dati anno 2016*, Tab. 4-5 che da F. MAZZOLARI, G. MORLEO, *Indagine Confindustria sul lavoro del 2018*, Centro Studi Confindustria, 2018, n. 5, p. 4, è relativa alla distinzione tra i servizi di welfare di derivazione nazionale

e quella di derivazione aziendale. I diversi CCNL, infatti, includono quasi esclusivamente l'assistenza sanitaria integrativa e la previdenza complementare mentre i servizi che vengono maggiormente messi a disposizione secondo decisioni unilaterali sono la somministrazione di vitto, le mense aziendali e i fringe benefits.

### **7. I valori messi a disposizione dei lavoratori**

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

Fatta questa premessa, per quantificare il valore dei beni messi a disposizione è possibile distinguere tra gli importi fissi messi a disposizione dei lavoratori, sia unilateralmente che in virtù di accordi collettivi, e gli importi derivati dalla conversione del premio di risultato. Con riferimento alla prima categoria, CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2017*, Rapporto n. 2/2018, p. 21 afferma che gli accordi prevedono mediamente un importo che varia tra un minimo di 289 euro da un massimo di 436 euro, con una differenziazione che generalmente viene fatta in base alla qualifica di appartenenza. Secondo AA. VV., *Osservatorio welfare - Un'istanza del benessere aziendale*, Easy Welfare, Edizione 2018, pp. 9 e ss. l'importo medio tra tutti i settori nel corso del 2017 è pari a 645 euro, con una diminuzione del 21%, pari a 175 eu-

ro, rispetto all'anno precedente. I settori che presentano un valore medio più basso sono il settore del trasporto e logistica con una media inferiore a 200 euro, il settore di alloggio e ristorazione, di costruzioni e immobiliari e dell'industria e manifattura con una media che varia tra i 200 euro e i 500 euro. Questo ultimo settore, che incide quasi per il 40% sulla media totale ha un valore medio di 426 euro, valore che è certamente influenzato dai versamenti effettuati dalle aziende che applicano il CCNL Federmeccanica che però, per il 2017 e 2018 ha previsto importi che, rispetto alla media, risultano inferiori. I settori con una media più alta sono, invece, il settore dei servizi finanziari, il settore bancario e assicurativo con una media che oscilla tra i 1.000 euro e i 2.000 euro e il settore degli enti pubblici economici con una media che supera i 2.000 euro. Un altro elemento che influenza il valore di welfare erogato è l'età dei lavoratori secondo una progressione reddituale piuttosto lineare. Si passa, infatti, da una media di 269 euro per lavoratori fino a 25 anni, a 664 euro e per lavoratori di età compresa tra 41-45 anni fino a 828 euro per gli over 65.

Focalizzando l'attenzione sui premi di risultato erogati, secondo AA. VV., *Osservatorio welfare - Un'istanza del benessere aziendale*, Easy Welfare, Edizione 2018, pp. 21 e ss. il valore mediamente convertito è pari a 1.168 euro, a fronte di un premio totale medio pari a 1.524 euro (cifra molto simile rispetto all'importo medio del premio di 1.409 euro stimato da N. BRACHINI, B. DE SARIO, S. LEONARDI (a cura di), *Primo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, CGIL – Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2019, p. 47) da cui ne deriva una conversione media pari al 76,6%. Tale percentuale può essere ulteriormente scomposta in base alla presenza o meno di incentivi alla conversione. Infatti, laddove viene prevista un valore aggiuntivo in caso di conversione, i lavoratori scelgono di convertire l'87% del premio mentre dove tale maggiorazione non è prevista, la percentuale di premio convertito scende al 70%.

La presenza di una maggiorazione dell'importo in caso di conversione non è però l'unico elemento che influenza questo tipo di scelta. Come avviene anche per le preferenze viste nel paragrafo precedente, infatti, anche in questo caso l'età e il

genere dei lavoratori influenzano questa scelta. Con riferimento all'età si nota «una tendenza di maggiore propensione alla conversione per i lavoratori e le lavoratrici di età compresa tra i 35 e i 55 anni di età» mentre, con riferimento al genere, «le donne risultano beneficiarie in media di un PDR convertibile più basso degli uomini, tuttavia ne convertono in welfare una percentuale maggiore: in media, le lavoratrici beneficiarie di PDR convertibile scelgono una quota welfare pari all'83% del potenziale, contro il 79% indicato dai beneficiari uomini».

Dalle diverse ricerche emerge, inoltre, che non tutta la quota di benefit viene poi effettivamente spesa dai lavoratori. Secondo CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2017*, Rapporto n. 2/2018, p. 23 e ss., a fronte di un ammontare medio, comprensivo di premio di risultato e welfare in cifra fissa, di 558 euro, nel corso del 2017 è stato effettivamente speso il 70,1%, dato che risulta essere in crescita rispetto al 62,2% rilevato nel corso del 2016. Dati simili vengono forniti anche da AA. VV., *Osservatorio welfare - Un'istanza del benessere aziendale*, Easy Welfare, Edizione 2018, pp.14 e ss. secondo cui l'utilizzo effettivo nel 2017 è stato del 74%. Anche in questo caso, la percentuale di effettivo utilizzo del welfare è influenzata dall'età. I lavoratori che utilizzano maggiormente le somme messe a loro disposizione sono quelli con un'età compresa tra i 51 anni e i 65 anni con percentuali che oscillano tra il 78% e il 79%. Tali lavoratori sono anche coloro che mediamente ricevono somme maggiori denotando quindi un reale interesse verso i servizi messi a disposizione. Le percentuali più basse di utilizzo effettivo si registrano agli estremi, tra la fascia più giovane, al di sotto dei 25 anni (con l'utilizzo del 57% dell'importo messo loro a disposizione) e tra la fascia più anziana, oltre i 65 anni con un utilizzo pari al 58%.

## 8. Sintesi dei dati

**Tabella 19** – La diffusione del welfare aziendale secondo la variabile dimensionale

Fonte \ Dimensione	Piccola	Media		Grande	Tot.
Ires e Università Politecnica delle Marche - 2012	--	--		92,5%	--
Cergas – 2014	--	--	--	14%	--
Rapporto Welfare - OD&M Consulting - 2015	21% (+30%)*	60% (+40%)	--	69,2%	50%
Confindustria e Percorsi di Secondo Welfare - 2015	65%	54% (100-150 dip.)	81% (150-500 dip.)	90%	72,8%
Istat – 2015	8%	--	--	40%	38% (dei contratti)
Università Cattolica – AIDP – Welfare Company – 2016	--	--	--	67%	--
Doxa-Edenred – 2016	--	--	--	93%	89%
Community Media Research – Federmeccanica – 2017	45,5%	--	--	84%	54%
Centro studi Confindustria – 2018	9,6% (clausola di conversione pdr. Meno di 15 dip.)	18,7% (clausola di conversione pdr. 16 – 99 dip.)	--	30,5% (clausola di conversione pdr. Più di 1.000 dip.)	57,6% (delle imprese associate)
Ocsel – 2018	--	--	--	--	32% (dei contratti)
Centro studi Assolombarda – 2018	--	--	--	--	85% (dei CCNL)
Cgil – Fondazione Di Vittorio – 2019	28,6% (dei contratti. Meno di 49 dip.)	33,3% (dei contratti. 50 – 249 dip.)	40,7% (dei contratti. 250 – 999 dip.)	47,8% (dei contratti. Più di 1.000 dip.)	27,2% (dei contratti)

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

\*\* *Ibidem*

**Fonte:** elaborazione ADAPT

**Tabella 20** – La diffusione del welfare aziendale secondo il settore di appartenenza

<b>Fonte</b> <b>Settore</b>	<b>Istat</b> <b>2015</b>	<b>OCSEL</b> – <b>2017</b> <b>(2016)</b>	<b>Community</b> <b>Media</b> <b>Research</b> – <b>Federmec-</b> <b>canica</b> – <b>2017</b>	<b>Easy Welfa-</b> <b>re</b> – <b>2018</b>	<b>CGIL</b> – <b>Fondazione</b> <b>Di Vittorio</b> - <b>2019</b>
Servizi	30,7%	25% (7%)	--	9%	11,2%
Manifattura	17,6%	62%	--	43%	26,1%
Commercio	4,2%	9% (5%)	--	12%	18,8%
Distribuzione	--		--	--	--
Metalmeccanico	--	(28%)	63,4%	--	--
Chimico	--	(20%)	--	--	--
Edilizia	--	(15%)	--	--	--
Tessile - abbigliamento	--	(8%)	--	--	--
Alimentare	--	(6%)	--	--	--

**Fonte:** elaborazione ADAPT

**Tabella 21** – Le motivazioni e aspettative che hanno portato all'introduzione del welfare aziendale

Fonte	Astra Ricerche 2011	Confindustria e Percorsi di secondo welfare 2015	OD&M Consulting 2015	Università Cattolica – AIDP – Wel- fare Company 2016	Sodexo Benetits& Rewards 2017	Community Media Research Federmeccanica 2017	Welfare Index PMI 2018 (2017)	Censis 2018
<b>Motivazione</b>								
Soddisfazione dei collaboratori e miglioramento del clima	69,3%	67%	–	81%	62%	50,6%	42,1% (50,7%)	47,3%
Miglioramento della performance	61,9%	49%	58%	–	–	49,8%	29,2% (16,6%)	17%
Tradizione dell'impresa	–	35%	–	–	–	–	–	–
Usufruire dei vantaggi fiscali	–	27%	–	70,69%	–	–	–	–
Contenere il costo del lavoro	–	21%	34,5% 49,6% (per i lavoratori)	–	–	41,8%	(3,6%)	–
Fidelizzare i collaboratori	59,4%	–	49%	–	54%	–	(16%)	–
Migliorare le relazioni industriali	50,4%	–	–	–	–	–	–	–
Migliorare l'immagine aziendale	58,6%	–	–	–	76%	–	(9,2%)	–
Attrarre nuovi talenti	63,1%	–	–	62,7%	52%	–	–	–

Fonte: elaborazione ADAPT



**Tabella 22** – Risultati raggiunti in seguito all'introduzione del welfare aziendale

<b>Fonte</b> <b>Risultati raggiunti</b>	<b>Confindustria e Percorsi di Secondo Welfare - 2015</b>	<b>Università Cattolica – AIDP – Welfare Company – 2016</b>	<b>Welfare Index PMI - 2018 (2017)</b>	<b>Censis – Eudaimon - 2019</b>
Migliore clima aziendale	50%	--	44,3% (89,5%)	41%
Maggiore fidelizzazione dei lavoratori	50%	--	42,4% (9,4%)	45%
Migliori relazioni industriali	37%	--	--	--
Maggiore produttività	25%	--	35,6% (3%)	--
Contenimento costi e utilizzo vantaggi fiscali	--	70%	--	--
Miglioramento immagine aziendale	--	--	44,3% (7,4%)	57%
Riduzione assenteismo	--	--	36,3% (4,1%)	--
Nessun effetto	12%	--	--	--

**Fonte:** elaborazione ADAPT

Tabella 23 – Le preferenze dei lavoratori

Fonte	Astra Ricerche 2011	Tolomeo Studi e Ricerche 2012/2013	McKinsey & Company e ValoreD 2013	Doxa-Edenred 2016	Centro studi Assolombarda 2018	Easy Welfare 2018
<b>Preferenze</b>						
Servizi all'infanzia	46,3% (asili nido aziendali)	24-32%	89-92%	82%	-	-
Assistenza sanitaria integrativa	48,4% (assistenza medica)	19-28%	-	84%	13%	18,6%
Beni di uso primario	55,8% (ticket restaurant) 53,1% (mense)	17-28%	-	90%	20%	16,2%
Agevolazioni allo studio per figli e dipendenti	48,5% (corsi culturali e linguistici)	18-24%	-	82%	-	31,1% (40% tra 31-50 anni)
Previdenza complementare	-	16-19%	-	84%	15%	20,7% (50% per over 65)
Servizi per anziani e disabili	45,4%	12-20%	97%	76%	-	-
Trasporti e mobilità	45,9%	9-16%	-	70%	-	-
Tempo libero e benessere	43,4%	9-11%	-	84%	11%	11,7% (30% per under 30%)
Orari flessibili	54%	-	97%	88%	-	-

Fonte: elaborazione ADAPT

Tabella 24 – Le preferenze dei lavoratori per genere e categoria

Fonte	Tower Watson e GfK – Eurisko 2012		Willis-Muoversi 2013			Covip 2015			Censis – Eudaimon 2019		
	Uomini	Donne	Operai	Impiegati	Quadri	Under 35	35-44	Over 45	Operai	Impiegati	Quadri
<b>Preferenze</b>											
Servizi all'infanzia	6%	90%	31%	32%	35%	–	–	–	54% (famiglia)	35,4% (famiglia)	28% (famiglia)
Assistenza sanitaria integrativa	33%	46%	28%	29%	23%	–	–	–	49,2%	41,1%	42,9%
Beni di uso primario	–	–	22%	14%	7%	–	–	–	42,9%	34,4%	20%
Agevolazioni allo studio per figli e dipendenti	6%	5%	–	–	–	–	–	–	54% (famiglia)	35,4% (famiglia)	28,6% (famiglia)
Previdenza complementare	20%	40%	4%	2%	3%	16%	24%	31%	–	–	–
Servizi per anziani e disabili	–	–	1%	1%	1%	–	–	–	54% (famiglia)	35,4% (famiglia)	28,6% (famiglia)
Trasporti e mobilità	63%	5%	4%	2%	1%	–	–	–	–	–	–
Tempo libero e benessere	–	–	8%	15%	25%	–	–	–	27% (tempo libero) 19% (benessere)	28,8% (tempo libero) 15,2% (benessere)	14,3% (tempo libero) 14,3% (benessere)
Orari flessibili	32%	40%	–	–	–	–	–	–	3,2% (smart working)	24,8% (smart working)	45,7% (smart working)

Fonte: elaborazione ADAPT

Tabella 25 – I servizi offerti dalle imprese

Fonte	Astra Ricerche 2011	Cergas 2014	Doxa-Edenred 2016	Università Cattolica – AIDP – Welfare Company 2016	Community Meda Research Ferrero meccanica 2017*	Welfare Index PMI 2017	Ocsel 2018 (2016)	Centro studi Confindustria 2018	Centro studi Assolombarda 2018	Cgil-Fond. Di Vittorio 2019
Servizi all'infanzia	7% (asili nido aziendali)	68%	87%	–	8,6%	–	13% (13%)	–	80%	5,4%
Assistenza sanitaria integrativa	31,1% (assistenza medica)	43,9%	–	36,8%	17,7%	34,8%	64% (68%)	43,5%	53%	7,9%
Beni di uso primario e agevolazioni commerciali	63,1% (ticket restaurant) 31% (mense)	43,9%	–	60%	14,3%	35,1%	27% (carrello della spesa) 36% (mense) 51% (altri benefit) 15% (carrello della spesa)	19,2%	75%	7,8%
Agevolazioni allo studio per figli e dipendenti	8,6% (corsi culturali e linguistici)	–	28%	30%	8,6%	2,7%	33% [20% 8% (borse di studio)]	–	80%	5,4%
Previdenza complementare	–	29%	–	–	25,8%	23,4%	68% (63%)	27,4%	58%	8,1%
Servizi di assistenza	4,5%	27%	19%	–	4,4%	32,8%	–	–	–	2,5%
Trasporti e mobilità	9,8%	–	–	–	3,4%	–	17% (14%)	–	5%	5,1%
Tempo libero e benessere	13,5%	–	–	–	8,3%	5,8%	–	–	75%	3,3%
Conciliazione vita-lavoro	57%	53,7%	78%	46%	31,4%	32,8%	29% (50%)	–	–	13,8%

\* dati relativi al settore metalmeccanico

Fonte: elaborazione ADAPT

**Tabella 26** – Le fonti di finanziamento del welfare

<b>Fonte finanziamento</b> \ <b>Fonte</b>	<b>Università Cattolica – AIDP – Welfare Company – 2016</b>	<b>Centro studi Assolombarda - 2018</b>	<b>Easy Welfare - 2018</b>
Contratto collettivo nazionale	--	29%	20%
Contrattazione territoriale	2%	--	--
Contratto collettivo aziendale	49,7%	--	--
Conversione pdr	--	30% (43% dei contratti)	15%
Modalità unilaterali	48,3%	51% (31% dei contratti)	41%

**Fonte:** elaborazione ADAPT

## **9. Elenco delle fonti dei dati**

AA.VV., *2° rapporto Censis - Eudaimon sul welfare aziendale*, Fondazione Censis, 2019

AA.VV., *Primo rapporto Censis - Eudaimon sul welfare aziendale*, Fondazione Censis, 2018

AA. VV., *Osservatorio welfare - Un'istanza del benessere aziendale*, Easy Welfare, Edizione 2018

AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2018*, Generali, 2018

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

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

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

AA.VV., *Rapporto Welfare 2015*, OD&M Consulting, 2015

AA.VV., *Il welfare aziendale contrattuale in Italia*, Cergas, 2014

BENAGLIA R., MUNNO A.R., SPILLER S. (a cura di), *Caratteristiche e Tendenze della Contrattazione di 2° livello*, Osservatorio della Cisl sulla contrattazione di 2° livello (OCSEL), 2017

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

CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2017*, Rapporto n. 2/2018

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

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

COVIP, *Relazione per l'anno 2015*, 2016

DE COLLE M., FELTRIN P., *Che me ne viene? il welfare aziendale visto dai lavoratori*, in TREU T. (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, pp. 213-244

EUROSTAT, *European Union Labour Force Survey*, Bruxelles, 2010

FEDERMECCANICA, *Indagine sul lavoro nell'industria Metalmeccanica - dati anno 2016*, 2018

IRES, UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE, *Welfare contrattuale e aziendale in Italia. Motivazioni, caratteristiche, dilemmi*, Mimeo, 2012

ISTAT, *Rapporto annuale 2015 – La situazione del Paese*, 2015

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

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

MAZZOLARI F., MORLEO G., *Indagine Confindustria sul lavoro del 2018*, Centro Studi Confindustria, 2018, n. 5

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

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

SBARRA L., BENAGLIA R., MUNNO A.R., SPILLER S. (a cura di), *Una contrattazione aziendale sempre più plurale e nuova – 4° rapporto OCSEL sulla contrattazione decentrata 2016/2017*, Osservatorio della Cisl sulla contrattazione di 2° livello (OCSEL), 2018

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

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

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



---

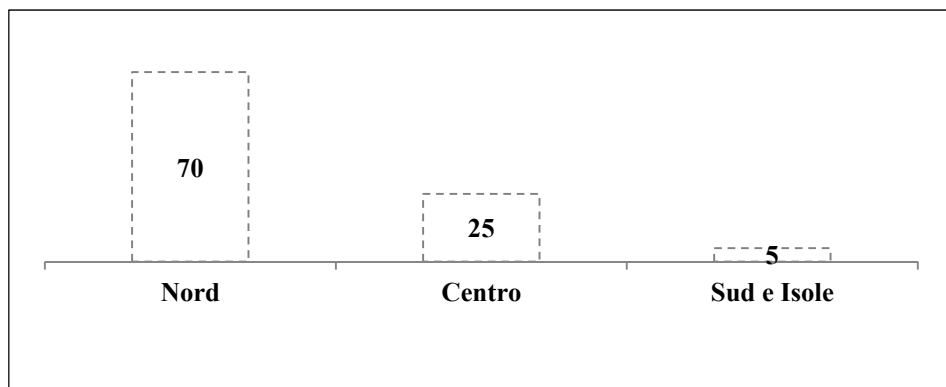
**(C)**  
**IL WELFARE AZIENDALE E OCCUPAZIONALE**  
**NELLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA**  
**(2012-2018):**  
**UNA MAPPATURA DI SISTEMA**

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

Questa sezione del rapporto analizza la disciplina degli istituti del welfare all'interno della contrattazione collettiva di secondo livello nel periodo tra il 2012 e il 2018. Si tratta di un arco di tempo sufficientemente esteso, utile in ogni caso per segnalare la presenza di forme di welfare aziendale anche prima della normativa di incentivazione fiscale che, indubbiamente, ha contribuito a una sua maggiore diffusione.

In assenza di fonti ufficiali o istituzionali sulla contrattazione collettiva di secondo livello si è utilizzata la banca dati «*fare-Contrattazione*» promossa da ADAPT che raccoglie oltre 2.400 contratti collettivi reperibili, non senza fatica, sui siti internet delle organizzazioni sindacali e talvolta anche datoriali. In questa sezione sono stati analizzati tre settori che si caratterizzano per il ricorso a una contrattazione di tipo territoriale (edilizia, agricoltura, turismo) e i 440 contratti aziendali (dei 2.400 presenti in banca dati) che disciplinano la materia. La distribuzione geografica dell'insieme di contratti aziendali considerato vede una netta prevalenza di intese sottoscritte nelle regioni del Nord Italia (70%), seguite dalle macro-aree Centro (25%) e Sud-Isole (5%) (grafico 10). Il dato rispecchia fedelmente la distribuzione geografica della contrattazione aziendale monitorata nella banca dati «*fareContrattazione*».

**Grafico 10** – Distribuzione geografica dei contratti aziendali in materia di welfare (%)

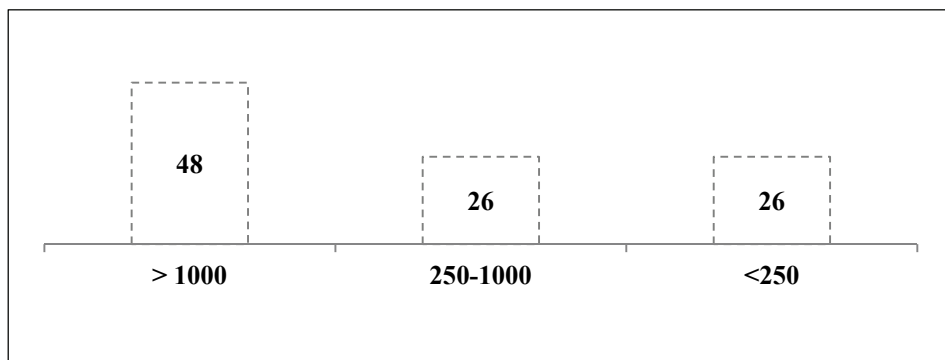


**Fonte:** database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it) (insieme di contratti con previsioni di welfare)

Analogo discorso vale se si guarda alla dimensione delle aziende firmatarie di contratti in materia di welfare, la cui frequenza cresce al crescere della dimensione aziendale: il 48% delle intese sono state sottoscritte in imprese con oltre 1.000 dipendenti, il 26% in imprese tra i 250 e i 1.000 dipendenti e il 26% in aziende con meno di 250 dipendenti (grafico 11).

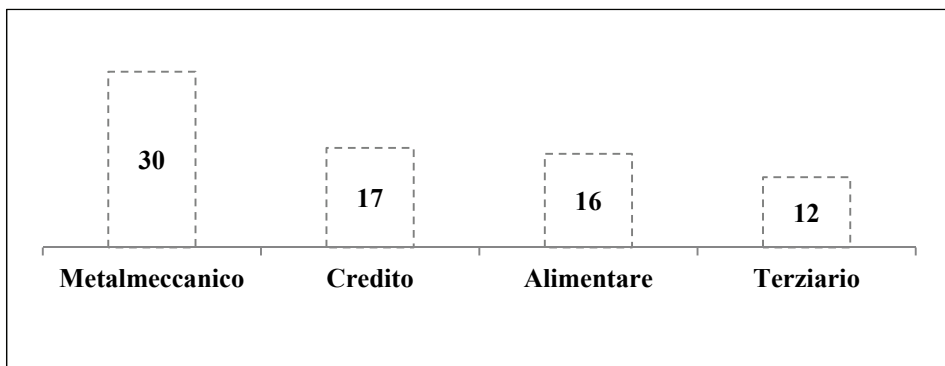
Il dato sulla dimensione aziendale, misurata in termini di addetti, si riflette in parte in quello relativo alla distribuzione settoriale dell'insieme di contratti sul welfare, i quali risultano maggiormente presenti nei settori in cui la dimensione aziendale è mediamente più alta. D'altro canto, anche la struttura produttiva della economia in generale incide sulla distribuzione settoriale dei contratti in materia, nel senso che in alcuni settori produttivi si riscontra una frequenza contrattuale maggiore perché vi operano aziende di più grandi dimensioni (grafico 12).

**Grafico 11** – Dimensione delle aziende firmatarie di contratti in materia di welfare (%)



**Fonte:** database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it) (insieme di contratti con previsioni di welfare)

**Grafico 12** – Distribuzione settoriale dei contratti aziendali in materia di welfare (%)



**Fonte:** database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it) (insieme di contratti con previsioni di welfare)

Quanto ai livelli negoziali, l'insieme dei contratti analizzati vede una prevalenza di accordi firmati a livello di azienda (63%), seguiti dai contratti di gruppo (24%) e di stabilimento (13%) (grafico 13). Anche in questo caso, il dato è influenzato

dalla composizione generale del campione complessivo di accordi raccolti nella banca dati «fareContrattazione».

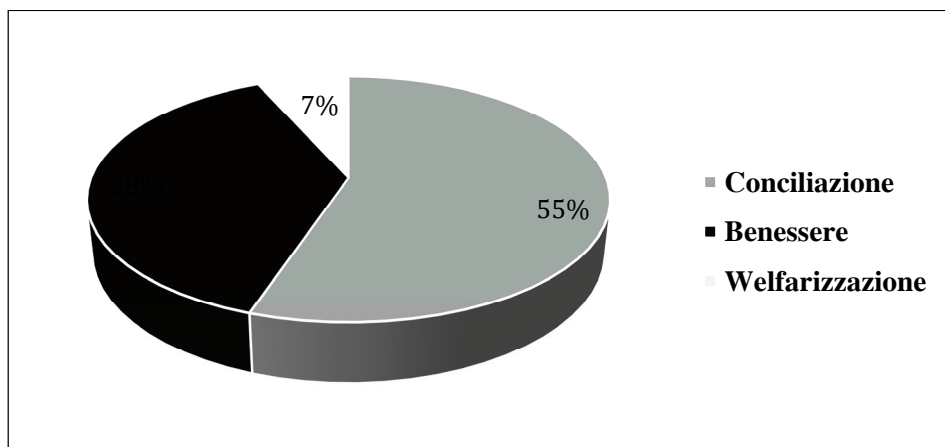
**Grafico 13** – Livelli negoziali (%)



**Fonte:** database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it) (insieme di contratti con previsioni di welfare)

Volgendo lo sguardo ai contenuti negoziali, prevalgono, nell'insieme di accordi, gli istituti afferenti alla macro-area della c.d. conciliazione vita-lavoro (55%). Si tratta di un insieme di misure riguardanti, in particolare, taluni aspetti della organizzazione dell'orario di lavoro (vedi *infra*), volte a facilitare la gestione e l'alternanza dei tempi di vita e dei tempi di lavoro o anche la conciliazione rispetto a malattie croniche o di una certa gravità (talvolta, come nel caso del lavoro part-time, in attuazione di precise deleghe alla contrattazione collettiva da parte della legge). Seguono, in ordine di frequenza, le misure riguardanti il benessere del lavoratore al di fuori del contesto aziendale (38%) e le clausole di c.d. welfarizzazione del premio di produttività (7%), le cui modalità attuative possono prevedere soluzioni ascrivibili alle altre due macro-aree (grafico 14).

**Grafico 14** – Distribuzione delle macro-aree: conciliazione, benessere, welfarizzazione (%)



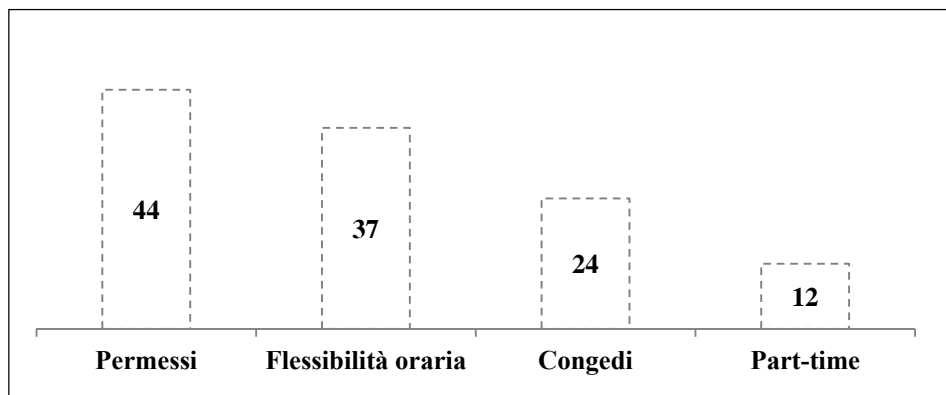
**Fonte:** database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it) (insieme di contratti con previsioni di welfare)

Tra gli istituti di conciliazione vita e lavoro figurano, in ordine di frequenza (grafico 15):

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

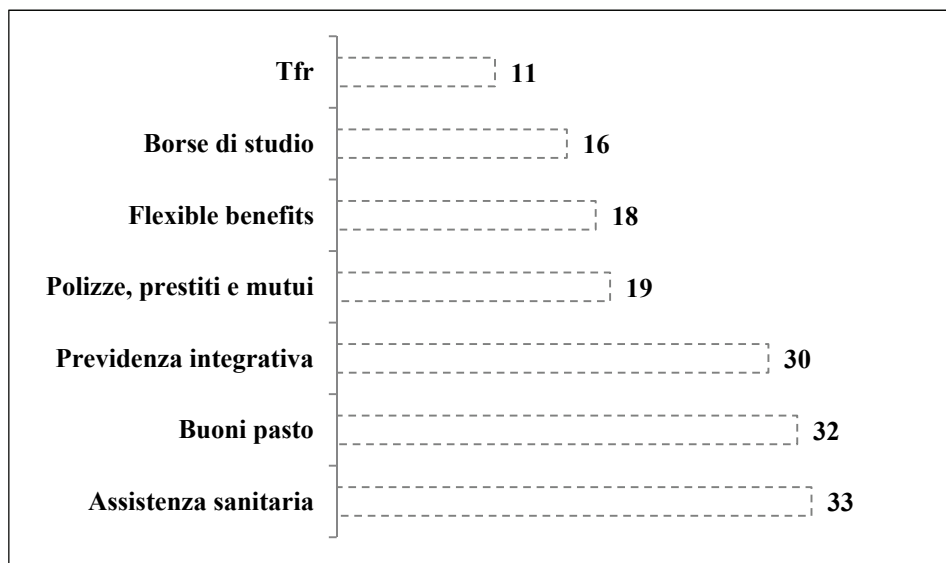
Contributi integrativi alle forme di contribuzione ai fondi bilaterali di assistenza sanitaria o di previdenza integrativa sono invece le misure più contrattate nell'ambito della macro area "benessere", rispettivamente nel 33% e nel 30% delle osservazioni (grafico 16).

**Grafico 15** – Macro-area conciliazione vita-lavoro (%)



**Fonte:** database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it) (insieme di contratti con previsioni di welfare)

**Grafico 16** – Macro-area benessere (%)



**Fonte:** database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it) (insieme di contratti con previsioni di welfare)

Anche la previsione dei buoni pasto registra una frequenza relativamente alta (32%) specie se si considera che questa misura è generalmente disposta unilateralmente dalla direzione d'azienda. Seguono in ordine di frequenza i seguenti gruppi di servizi e prestazioni:

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

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

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

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

Il contratto individuale di lavoro e le politiche aziendali di gestione delle risorse umane sono state, tradizionalmente, le

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

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

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

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

- (I) clausole a contenuto economico: nel caso in cui il CCNL istituisca risorse economiche da destinare al finanziamento di piani di welfare, la direzione d'azienda, anche per il tramite della contrattazione integrativa, ne deve specificare le modalità di erogazione sotto forma di beni e servizi di welfare. Ad esempio, il rinnovo 2016 del CCNL Metalmeccanici ha stabilito l'attivazione di piani di *flexi-*



*ble benefits* (cioè di beni e servizi di welfare, come il carrello spesa e il rimborso per le spese scolastiche, personalizzabili e adattabili alle esigenze dei lavoratori) per un costo massimo di 100 euro nel 2017, 150 euro nel 2018 e 200 euro nel 2019. In forza di tale previsione, taluni contratti aziendali si sono limitati a prevedere quote maggiori al finanziamento del welfare (cfr. gli integrativi Berco e Bonfiglioli), ma rimettendo la specifica delle relative misure ad ulteriori accordi;

- (II) clausole a contenuto normativo: quando invece il CCNL disciplina direttamente istituti del welfare a carattere normativo extra-economico, la contrattazione aziendale interviene in funzione specificativa delle modalità di fruizione oppure integrativa.

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

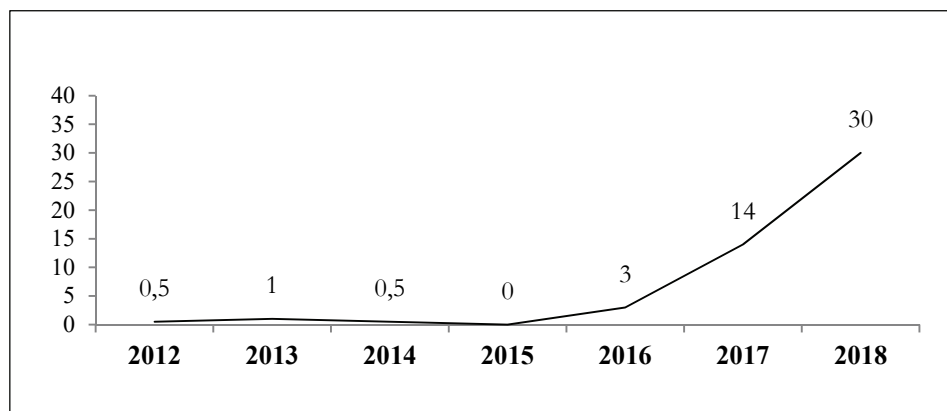
La legge finanziaria n. 208/2015, all'art. 1, commi 182-190, ha previsto la possibilità della c.d. welfarizzazione dei premi di risultato contrattati in azienda, ovvero la erogazione delle relative quote in opere, servizi, somme e prestazioni, di cui all'art. 51, commi 2, 3 e 4 TUIR (d.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917).

Si tratta invero di una ipotesi di c.d. legislazione recettizia, per cui il legislatore porta a sistema una pratica invalsa già nell'ambito della contrattazione collettiva, in questo caso di ambito aziendale. Esemplificativo in tal senso è il caso della Lanfranchi, azienda metalmeccanica del bresciano che, già col rinnovo contrattuale del 2013, aveva previsto la possibilità per i lavoratori di optare per la welfarizzazione di tutto o parte del premio variabile in spese per rette di asili e colonie climatiche. A coloro che optavano per questo percorso, in considerazione dei benefici fiscali derivanti, veniva concesso un premio aggiuntivo del 10% calcolato sull'importo welfarizzato. Simili schemi erano stati contratti in aziende come Cofely, Unicoop, Aviva e Findomestic.

Vero è tuttavia che, come mostra il grafico 17, l'intervento le-

gislativo di incentivazione ha dato luogo a un significativo incremento di tale prassi a livello aziendale.

**Grafico 17** – Welfarizzazione (%)



**Fonte:** database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it) (insieme di contratti con previsioni di welfare)

Solitamente, l'erogazione premiale viene strutturata in due distinti programmi alternativi: un piano standard basato sulla erogazione del premio in denaro, da una parte, e un programma di welfare, dall'altra parte. I piani welfare prevedono una combinazione tra una quota in denaro, solitamente definita "quota cash", e una in beni, servizi e utilità, e cioè la c.d. quota welfare, rimettendo al collaboratore la scelta sull'una o sull'altra opzione in base alle proprie esigenze. In questa prospettiva si può segnalare l'integrativo Findomestic, che prevede la possibilità di accesso al piano welfare, vale a dire la possibilità, da parte del dipendente, di scegliere in base alle proprie esigenze di vita personali nonché familiari la ripartizione delle risorse, secondo una distribuzione percentualizzata pari al 70% in denaro e 30% in quota welfare. Tra i beni e servizi a disposizione del dipendente ci sono la previdenza complementare e l'area formazione ed educazione dei propri familiari, nella quale rientrano percorsi di studi primari, secondari, universitari, master e corsi di lingua. Alcuni accordi del settore alimentare, come Nestlè, Colussi e Number1, individuano nel

30% dell'importo del premio di risultato il giusto equilibrio tra retribuzione variabile e servizi di welfare, cui il lavoratore può accedere. In questi casi, si intende espressamente orientare la scelta del lavoratore verso specifiche prestazioni di carattere sociale e mutualistico, riconducibili ai soli ambiti della previdenza complementare, dell'assistenza socio-sanitaria e del sostegno alla genitorialità. Analogamente, l'integrativo A&T Europe privilegia una conversione del premio di risultato verso servizi "realmente utili e fruibili" come quelli a sostegno delle spese scolastiche, sanitarie, sportive e previdenziali. Altro caso è quello della intesa Generali ove le parti hanno stabilito importi a fini welfare tra i 150 e i 400 euro destinabili a rimborsi spese relative a istruzione o educazione dei figli, eventualmente non utilizzabili e destinabili al fondo di previdenza integrativa. In generale, sono tanti gli accordi che intervengono sulla gestione degli eventuali residui delle somme fruibili in welfare, stabilendone alternativamente il versamento a fondi di previdenza complementare o la monetizzazione (come nell'accordo Fenice e Sersys Ambiente); pur con minor frequenza, alcune intese ne prevedono la conservazione fino all'anno successivo.

Altri modelli prevedono che, al verificarsi dei requisiti di maturazione del premio, in misura aggiuntiva rispetto all'ammontare premiale, l'azienda riconosca ai lavoratori una ulteriore erogazione (così gli integrativi Itema e Giorgio Fedon & Figli), talvolta specificatamente destinata ai fondi assistenza e previdenza integrativi (così l'accordo Zambon). In altri contratti sono invece previste erogazioni in conto welfare, ma non necessariamente in chiave premiale, quanto piuttosto in cifra fissa. È il caso dell'accordo integrativo Renner, per esempio, che prevede l'assegnazione a ciascun lavoratore assunto a tempo indeterminato di un budget di 250 euro annui, attraverso i quali poter comporre il proprio pacchetto welfare, scegliendo tra i beni e i servizi disponibili (salute, istruzione, trasporti e beni di prima necessità, ricreazione e cultura). In alcuni casi, questi riconoscimenti sono offerti a categorie specifiche di lavoratori. L'integrativo Beretta, infatti, prevede l'erogazione di un premio aggiuntivo di 100 euro, accreditato nella posizione individuale sulla piattaforma welfare, ai lavoratori che diventano nonni.

Da segnalare anche il caso dell'azienda Hera, il cui contratto integrativo prevede la possibilità di convertire una quota del premio di risultato in ore di permesso individuale. Nello specifico, il dipendente che ne farà richiesta potrà scegliere, attingendo dalla quota di premio consuntivata, se optare per la conversione in otto ore di permesso individuale della equivalente quota economica, quantificata in misura pari al costo contrattuale del relativo livello d'inquadramento. Ulteriori otto ore di permesso dell'equivalente quota economica potranno essere richieste da coloro che usufruiscono di permessi per handicap e dei congedi parentali. Simili previsioni sono incluse anche nell'accordo Unicredit. Di segno opposto è invece l'accordo Incas che per esigenze organizzative, introduce la possibilità di conversione in welfare di alcune ore di permesso annue.

### ***3. Dinamiche demografiche: immigrazione e invecchiamento della popolazione***

Un primo capitolo delle dinamiche demografiche è quello relativo alle specificità della forza lavoro di origine straniera. Sono tuttavia ancora limitati i casi in cui si intravedono misure contrattuali a favore dei lavoratori stranieri. Nonostante la diffusa presenza sul territorio italiano di manodopera straniera, la materia resta confinata nella contrattazione territoriale, prevalentemente dei comparti edile e agricolo. In pochi casi la contrattazione aziendale predispone misure per favorire l'inserimento dei lavoratori immigrati sul posto di lavoro e nel tessuto socio-economico locale. La materia resta in parte disciplinata all'interno dei CCNL di riferimento. L'attenzione andrebbe rivolta a quei CCNL applicabili in diversi contesti aziendali. Il CCNL metalmeccanici, per esempio, prevede misure a sostegno dei lavoratori stranieri. Nella maggior parte dei casi, ove presenti, le misure a sostegno dei lavoratori stranieri si articolano prevalentemente in corsi di formazione professionale e linguistica o nella possibilità di cumulare ferie e permessi per motivi di rientro nel paese di origine o per esigenze di ricongiungimento familiare.

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

### ***3.1. Misure a sostegno dei lavoratori stranieri***

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

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

l'insorgenza delle problematiche connesse allo status di immigrato.

*Integrazione linguistica*

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

Nello specifico e con riferimento al tema in esame tre accordi provinciali del settore edile (Napoli, Novara, Ragusa) si impegnano a mettere a disposizione tutte le comunicazioni inerenti la salute e la sicurezza sul lavoro e tradurre il testo dei contratti, così come la segnaletica e la cartellonistica antinfortunistica, nella lingua che permetta ai lavoratori stranieri la migliore comprensione (a livello aziendale si veda l'integrativo aziendale Lucchini). Merita menzione l'accordo della provincia di Ragusa che prevede la creazione di un libretto formativo del lavoratore, all'interno del quale vengono certificate le competenze acquisite dal personale straniero alla fine del percorso di formazione professionale che, sempre secondo l'intesa, dovrebbe articolarsi in tre cicli: una prima fase di ingresso e alfabetizzazione, una seconda mirata al riconoscimento di una specifica abilità ed infine, un terzo sulla sicurezza. Inoltre, nella contrattazione aziendale per la migliore applicazione delle norme di salvaguardia di ambiente e sicurezza si prevede la

stampa di depliant multilingue per lavoratori stranieri (così, per esempio, l'accordo Apofruit).

*Misure di conciliazione per attività connesse allo status di immigrato*

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

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

**3.2. Misure a favore dei lavoratori anziani**

Sono ancora poche le intese (del campione analizzato) che cercano di offrire soluzioni per la sostenibilità del lavoro, in termini sia di qualità del lavoro che di abilità al lavoro, lungo tut-

to l'arco della carriera professionale. Nei contratti integrativi recenti non sono presenti frequentemente riferimenti alle misure a favore dei lavoratori anziani nell'ottica di un moderno welfare declinato sulla persona. E questo nonostante le ultime riforme pensionistiche, nell'innalzare l'età di pensionamento dei lavoratori, abbiano dato luogo a non pochi problemi di gestione di una popolazione lavorativa aziendale via via sensibilmente più anziana.

### *Premi di anzianità*

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

### *Misure di prepensionamento e riduzione dell'orario di lavoro*

Alcuni accordi (come l'intesa YKK e l'integrativo Robintur) riconoscono la riduzione dell'orario di lavoro che sono ipotizzate dal CCNL. Queste riduzioni potranno essere fruite, in accordo con l'azienda e il lavoratore, con programmi settimanali o mensili. Le ore di riduzione oraria potranno essere utilizzate anche per permessi di 30 minuti e sono di norma usufruite entro il 31 dicembre di ogni anno. In caso contrario, potranno essere remunerate, sulla base della paga ordinaria.

### *Patti di solidarietà generazionale e affiancamento in azienda*

Sebbene la banca dati ADAPT non monitori gli accordi di natura gestionale, entro cui possono essere ricompresi i c.d. patti di solidarietà generazionale, in alcuni integrativi è stato rinvenuto l'impegno delle parti a studiare o sperimentare metodi e procedure che consentano la possibilità di introdurre percorsi



di alternanza generazionale in azienda (così l'accordo Autogrill) al fine di favorire il ricambio generazionale e l'inserimento di nuove professionalità attraverso patti di solidarietà (così l'accordo Ducati), progetti ponte (così l'intesa Bayer) o la staffetta generazionale (così l'accordo Luxottica) per nuovi inserimenti a fronte della disponibilità di dipendenti anziani a trasformare, in vista della pensione, il proprio contratto da full time in part-time. In alcuni casi, al fine di non disperdere il patrimonio di conoscenza e competenza accumulato, alcune aziende si impegnano a promuovere momenti di affiancamento dei più esperti sia con i nuovi assunti che con il personale coinvolto da mutamenti di mansione al fine di favorire quanto più possibile la crescita interna (così l'accordo Mutti).

### *Mobilità professionale*

Con l'obiettivo di rendere l'attività lavorativa sostenibile in relazione al mutamento delle esigenze personali in base all'età, l'accordo Intesa San Paolo introduce la possibilità per il personale over 60 di richiedere l'adibizione a mansioni diverse rispetto a quelle normalmente svolte. Questo tipo di previsioni, applicabili anche ai dipendenti affetti da gravi patologie, sono tuttavia ancora piuttosto rare nella contrattazione aziendale.

### **3.3. Previdenza complementare**

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

lità economica soprattutto delle generazioni più giovani, alcune intese predispongono iniziative di formazione e divulgazione sul tema in orario di lavoro (così l'integrativo Colussi).

*Misure di incremento della contribuzione*

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

Questi accordi si possono dividere in due macro-categorie:

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

ta con sistemi di crescita della contribuzione a scaletta (ad esempio, Bayer, Findomestic e TenarisDalmine). In alcuni casi, sono previste forme di condizionamento dell'incremento: ad esempio, l'integrativo di Fis Montecchio (settore chimico) subordina l'aumento della quota contributiva al raggiungimento di alcuni standard di redditività, mentre TenarisDalmine (settore metalmeccanica) lo prevede solo a condizione che il lavoratore contribuisca almeno con pari aliquota. Sono frequenti clausole di salvaguardia (ad esempio nell'integrativo Spumador) in forza delle quali le aliquote di incremento risultano soggette ad aggiustamenti nel caso in cui anche il CCNL, nel corso di vigenza del contratto aziendale, intervenga nel medesimo senso.

#### *Trattamento di fine rapporto*

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

#### **4. Genitorialità e cura dei carichi familiari**

Le misure a sostegno della genitorialità e della cura dei carichi familiari sono oggetto di interesse a ogni livello negoziale,

sebbene in azienda si riveli un maggiore grado di dettaglio regolativo. Al riguardo, dal campione analizzato, è possibile distinguere tre macro-aree di intervento: dalle misure a diretto sostegno della maternità e paternità, a quelle di sostegno della prima infanzia e della cura dei figli, fino a quelle volte a favorire la conciliazione lavoro-famiglia per l'accudimento di familiari. In termini aziendali si possono poi distinguere misure di flessibilità organizzativa, misure di incentivazione diretta di tipo monetario, nonché iniziative e propositi per ulteriori previsioni future. Ancora limitati sono gli interventi della contrattazione collettiva che inquadrano il welfare aziendale, anche attraverso strumenti solidaristici quali la cessione ferie e permessi solidali, dentro alcune tendenze di evoluzione dei costumi e dei rapporti sociali: coppie di fatto, figli adottivi o in affido, vittime di *stalking* o maltrattamenti familiari, tossicodipendenti, portatori di handicap o malati cronici.

#### ***4.1. Misure a sostegno della maternità e paternità***

##### *Congedo parentale*

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

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

sporto pubblico locale prevede diverse modalità di fruizione del congedo a seconda del tipo di funzione svolta dal personale richiedente.

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

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

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

### *Congedi di paternità*

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

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

### *Anticipo del TFR e tutela economica della lavoratrice madre*

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

- (I) accordi che disciplinano il c.d. anticipo del TFR, che è riconosciuto in riferimento alle spese direttamente collegate alla causale "maternità". Così, ad esempio, il CCNL Alimentare, il quale si riferisce alle spese da sostenere durante i periodi di fruizione dell'astensione facoltativa e dei permessi per malattia del bambino, e l'integrativo Aon che riconosce l'anticipo del TFR per le spese sostenute genericamente per la causale "maternità", ma sempre nell'ambito del 70% del TFR maturato e disponibile. L'integrativo Giorgio Fedon & Figli riconosce la possibi-

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

### *Adozioni e affidamenti*

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

Avendo riguardo invece alla concessione di aspettativa non retribuita, si possono distinguere due ipotesi che la disciplinano con finalità molto diverse: nell'accordo Lardini, per esempio, si chiarisce che durante il periodo di assenza a tale titolo non matura il premio di risultato aziendale. Nell'integrativo Banco BPM la finalità è invece quella di agevolare le adozioni internazionali attraverso la concessione di un periodo pari a due mesi da utilizzare per l'espletamento delle pratiche di adozione.

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

Di interesse risulta, infine, l'integrativo Manfrotto che apre alla possibilità di concordare con il dipendente un periodo di aspettativa non retribuita fino a 30 giorni per le procedure di procreazione assistita.

#### *Reinserimento graduale dei dipendenti nel posto di lavoro*

Al fine di favorire il reinserimento in azienda delle lavoratrici madri e dei lavoratori padri che rientrano sul posto di lavoro dopo la fruizione dei periodi di congedi parentali previsti dalla legge, nonché dei lavoratori assenti per lungo periodo di cura, aspettativa o infortunio, diverse realtà prevedono l'attivazione di specifici percorsi di ri-accompagnamento e ri-orientamento professionale sul luogo di lavoro. Così, ad esempio, il CCNL Alimentare, mentre a livello aziendale si veda, a titolo esemplificativo, l'integrativo Bayer, che prevede un percorso personalizzato sulla base delle esigenze del singolo dipendente e dell'unità organizzativa in cui lo stesso è inserito. L'intesa Ferrarelle, invece, si occupa solo di fruizione di congedi parentali prevedendo adeguate iniziative formative e/o di affiancamento. Si vedano inoltre anche le intese Findomestic e Peroni, Ferrero, Lardini. Particolare poi la previsione



dell'integrativo Ikea, il quale specifica che il dipendente sarà ricollocato nella posizione che ricopriva prima del congedo/aspettativa e comunque in mansioni equivalenti. Quindi laddove intervengano cambiamenti tecnologici e/o organizzati, verrà attivato un percorso formativo di tre mesi per l'adeguato inserimento. Anche all'interno dell'integrativo Mellin viene prevista la possibilità di attuare percorsi di formazione per il reinserimento di lavoratori a seguito di periodi di maternità o di congedo nell'ipotesi di significativi cambiamenti nell'ambito della prestazione lavorativa rispetto a quanto svolto prima dell'assenza. Particolarmente originale risulta, infine, la previsione contenuta nell'integrativo Ferrero, che introduce un percorso sperimentale di reinserimento delle lavoratrici madri e dei lavoratori padri allo scopo di mettere in luce e valorizzare le competenze eventualmente sviluppate nell'esperienza della genitorialità. Il percorso avrà una durata di 8 ore e sarà coordinato da un trainer che avrà il compito di facilitare il lavoro di gruppo, il brainstorming e la condivisione delle esperienze al fine di trasformare le idee raccolte in progetti di sviluppo personali e lavorativi.

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

##### *Permessi, congedi e aspettative*

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

- (I) numerosi contratti del campione analizzato prevedono permessi e/o congedi retribuiti o non retribuiti da utilizzare in queste occasioni. Così il CCNL Alimentare e CCNL Trasporto pubblico locale, nonché gli integrativi Barilla, Ducati, Ferrarelle, Findomestic, Fis Montecchio, Fis Termoli, Ikea, Lamborghini, Leroy Merlin, Motori Minarelli, Mellin, Rovagnati, Eni, Telespazio, e-Geos, Lottomatica, Gucci;

- (II) altri accordi prevedono l'introduzione di permessi retribuiti o non retribuiti per necessità in senso lato di "cura" dei figli affetti da gravi patologie. Così ancora, il CCNL Alimentare, nonché gli integrativi Barilla, Comifar, Ducati, Ferrarelle, Ferrero, Luxottica, Mondelez;
- (III) altri ancora introducono periodi di aspettativa non retribuita. Così il CCNL Terziario e gli integrativi Lardini e Huntsman. Significativo è il contratto Rovagnati che durante i primi tre anni di vita del bambino concede ai genitori il diritto di astenersi dal lavoro per i periodi corrispondenti alla malattia del figlio, senza nessun limite di giornate lavorative mentre, nella fascia di età che va dai 3 ai 9 anni, tali permessi vengono concessi per un totale di 12 giornate, di cui una sola giornata viene retribuita

Alcuni contratti disciplinano la possibilità di fruire di tali permessi anche su base oraria. L'accordo Rovagnati prevede, per esempio, la possibilità di fruire dei permessi anche in modo frazionato in gruppi di 4 ore giornaliere. Altri contratti (come Telespazio, e-Geos, Fenice) stabiliscono che la fruizione di tali permessi non potrà superare le 4 ore giornaliere, comprensive dei tempi di spostamento da e per la sede di lavoro.

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

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

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

- (I) integrativi che prevedono l'erogazione di contributi monetari per finanziare il pagamento della retta (così gli integrativi Busitalia, Ducati, Findomestic, Gtech, Lindt, Telespazio e-Geos) estendendo, in alcuni casi (ad esempio l'integrativo Lottomatica), questo contributo anche al finanziamento della scuola materna. Altri accordi inseriscono il servizio tra quelli fruibili in sostituzione della quota cash del premio di risultato (così gli integrativi Cardif, Findomestic, FCA, Tenaris Dalmine, Danone), anche se non mancano aziende che, in sede contrattuale, si sono impegnate a stipulare successivamente delle convenzioni con istituti pubblici o privati (così gli integrativi AgustaWestland, Peroni, Tenaris);
- (II) accordi che concedono permessi retribuiti o non retribuiti per agevolare il primo inserimento dei figli (così gli integrativi Cardif, Comifar, Eataly, Gtech e Luxottica, Mellin). Fra questi, solo Eataly e Gtech ne consentono espressamente la fruizione anche in modo frazionato mentre Mellin prevede la possibilità di usufruire di una speciale flessibilità in entrata e in uscita per il tempo necessario richiesto dall'Istituto e comunque non oltre i 15 giorni. L'integrativo A2A prevede uno speciale permesso per i nonni dalla durata massima di 4 ore, per accompagnare il nipote durante il primo giorno di scuola elementare.

*Part-time post maternità e altre misure*

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

Da segnalare, in proposito, gli integrativi Mellin e Danone nel quale l'azienda si rende disponibile ad accogliere, entro il limite del 10% dei dipendenti di ogni area/comparto/ufficio, le richieste di trasformazioni temporanee del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale da parte dei genitori fino a compimento del 6° anno di età del figlio. Significativo è anche l'accordo Fastweb che, oltre a prevedere la possibilità di conversione da tempo pieno a parziale, istituisce un apposito "turno genitori" rivolto alternativamente al padre o alla madre fino al compimento del 5° anno del bambino. I genitori lavoratori saranno quindi adibiti a turni compresi nella fascia oraria dalle ore 9 alle ore 20 dal lunedì al venerdì, feriali e festivi. Lo stesso accordo riconosce anche dei permessi c.d. a recupero sempre per i genitori con figli di età fino agli 8 anni con un meccanismo di funzionamento assimilabile a quello della tradizionale "banca ore". Simili previsioni sono riscontrabili negli integrativi Mondadori e Ferrero: nel primo caso, viene concessa alle dipendenti madri per i primi 6 mesi successivi al rientro dall'astensione dal lavoro per maternità, la possibilità di effettuare la timbratura in entrata entro le 10.30, con conseguente riduzione di una ora di lavoro giornaliero; nel secondo accordo, si prevede l'esonero dal lavoro notturno delle lavoratrici madri per un periodo di 6 mesi continuativi a partire dal compimento dei tre anni di vita del figlio. Infine, occorre ricordare che con la Legge di Bilancio 2019 è stato introdotto un nuovo comma al decreto legislativo n. 81/2017, che prevede il diritto di precedenza per l'accesso al lavoro agile alle lavoratrici nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo per maternità e ai lavoratori con figli affetti da disabilità.

Tornando, invece, alla trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a parziale, si rilevano accordi che offrono questa opportunità anche ai genitori adottivi o affidatari (così, ad esempio, l'integrativo Giorgio Fedon & Figli).

### *Riposi post-partum o ex allattamento*

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

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

*Anticipo del TFR e altre erogazioni monetarie a favore dei dipendenti*

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

*Colonie climatiche e campi estivi*

Le iniziative individuate dalla contrattazione aziendale non si esauriscono qui:

- (I) diversi integrativi aziendali concedono la possibilità ai figli dei dipendenti di usufruire di colonie climatiche e di convenzioni con campi estivi (così gli integrativi Findomestic, Lamborghini e anche Ferrero che prevede soggiorni estivi nel periodo giugno-agosto in idonee località

- e strutture individuate dalla azienda per i figli di età compresa fra i sei e i dodici anni);
- (II) altri integrativi introducono la possibilità di convertire il premio di risultato in servizi welfare inerenti il rimborso delle spese di frequenza di colonie climatiche, marittime o montane (così gli integrativi Findomestic, Cassa di Risparmio di Parma e Piacenza, TenarisDalmine, Danone) o convenzioni con campi estivi (così l'integrativo Lamborghini).

*Ambulatorio medico pediatrico*

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

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

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

*Permessi, congedi e aspettative*

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

- (I) permessi e/o congedi (così, ad esempio, gli integrativi Aon, Busitalia, Ducati, Cardif, Comifar, Ducati, Eataly,

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

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

- (I) per lavoratori che abbiano a carico familiari portatori di handicap (così il CCNL Alimentare, il CCNL Terziario, il CCNL Trasporto pubblico locale);
- (II) per dipendenti che abbiano familiari a carico in condizioni di tossicodipendenza (così il CCNL Alimentare e il CCNL Cemento). In alcuni accordi, inoltre, vi è una integrazione dei tre giorni di permesso per grave infermità o decesso previsti dalla normativa vigente o un allargamento dei destinatari di tali permessi (così gli integrativi Telspazio e-Geos, D.A.O. s.c.). In materia di congedi, si distinguono gli integrativi Gucci e Robintur. Il primo

prevede un ulteriore periodo pari a 60 giorni di aspettativa non retribuita per le dipendenti inserite in percorsi di protezione relativi alla violenza di genere; il secondo riconosce alle donne vittime di violenze familiari o *stalking*, un periodo di congedo non retribuito fino a un massimo di un anno.

### *Ferie e permessi solidali*

Alla luce della previsione dell'articolo 24 del decreto legislativo n. 151/2015, sono numerosi gli accordi che confermano la possibilità per i dipendenti di cedere volontariamente e a titolo gratuito ferie (così il CCNL Energia e Petrolio e Industria chimica e gli integrativi Vodafone Automotive, Huntsman, Intesa Sanpaolo, Enav) e/o permessi (così il CCNL Energia e Petrolio e Industria chimica e integrativi Busitalia, Comifar, Fis Montecchio, Lardini, Luxottica, Eni, Huntsman) in favore di colleghi che devono assistere minori con particolari condizioni di salute. Come trattamento di miglior favore, inoltre, le intese estendono generalmente il beneficio anche ai lavoratori che si trovino ad assistere figli non minori o altri familiari (talvolta, anche conviventi *more uxorio*) affetti da gravi patologie, nonché nei casi in cui sia lo stesso lavoratore a necessitare di particolari cure (così l'integrativo Vodafone Automotive nel quale vengono anche elencate le patologie che danno diritto alle ferie solidali).

Nella gran parte dei casi, anche l'azienda contribuisce ad alimentare l'ammontare di ore da destinare ai lavoratori richiedenti. In questo ambito, si riscontrano diverse opzioni: l'integrativo Lardini, ad esempio, prevede che l'azienda, per ogni ora donata, intervenga in uguale misura nella catena solidale; in dm-Drogerie Markt, l'azienda si impegna a donare, per ogni ora ceduta dal lavoratore, una ulteriore ora e mezza al beneficiario; e infine, sulla base dell'integrativo Luxottica, la società raddoppia il numero di ore donate.

Di rilievo è la possibilità che la gestione delle ferie e dei permessi con finalità solidale venga affidata a gruppi autonomi di lavoratori. Il riferimento è all'integrativo Granarolo e Zero-



quattro, che contempla la nascita di gruppi spontanei che attivino la costituzione di vere e proprie “banche del tempo”, scambiandosi del tempo in autonomia per aiutarsi reciprocamente con particolare riferimento alle necessità quotidiane. Tra queste, oltre alle incombenze domestiche, si annoverano anche le esigenze di cura dei figli e di assistenza agli anziani.

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

### *Flessibilità organizzativa*

Una altra serie di misure riguarda invece interventi volti a inserire strumenti di flessibilità nella organizzazione del lavoro, al punto che, nel caso di specie, potrebbe parlarsi di flessibilità organizzativa per finalità di conciliazione. In questo senso, come già accennato, è importante menzionare che con la Legge di Bilancio 2019 è stato introdotto il diritto di precedenza per l'accesso al lavoro agile alle lavoratrici nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo per maternità e ai lavoratori con figli affetti da disabilità.

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

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

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

relle, Findomestic, Fis Montecchio, Fis Termoli, Luxottica).

Con riferimento alle finalità è possibile distinguere:

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

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

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

- (I) flessibilità dell'orario di entrata: in questo senso l'accordo AgustaWestland (il quale prevede che, nei con-

- fronti dei lavoratori part-time, possa essere applicata la flessibilità dell'orario di entrata nel limite massimo di 15 minuti con le modalità in atto per i lavoratori full time) e l'accordo Comifar (il quale, invece, riconosce un orario di ingresso elastico in entrata fino ad un massimo di 30 minuti per il solo personale di sede);
- (II) flessibilità di uscita: così l'accordo Lucchini, dove è prevista la possibilità, in via sperimentale e salvo esigenze tecniche-produttive, per gli addetti al lavoro non a turni con figli fino al compimento del terzo anno di vita, di poter fruire di un orario flessibile in uscita, nei limiti di una ora giornaliera, da recuperarsi nella giornata di sabato mattina (con preavviso di almeno 24 ore rispetto all'inizio del proprio turno);
- (III) forme di riduzione dell'orario: così Ferrero, accordo nel quale le parti accettano la possibilità di avere prestazioni con orario ridotto a fronte di specifiche esigenze, limitate nel tempo. Così anche l'accordo della Fis Montecchio, in cui si conferma la possibilità per i lavoratori di far richiesta, a fronte di esigenze personali di qualsiasi tipo, di svolgere un orario di lavoro ridotto usufruendo di permessi non retribuiti. In regime di flessibilità oraria, è prevista inoltre una pausa pranzo di una ora per i lavoratori a tempo pieno, riducibile per periodi continuativi non inferiori al mese in presenza di motivate esigenze di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.
- (IV) personalizzazione dell'orario di lavoro con diverse modalità: così l'integrativo Blue Assistance, che offre la possibilità al dipendente con particolari carichi di cura di affrontare e gestire con maggiore flessibilità la conciliazione dei tempi, permettendogli di concordare con il proprio responsabile l'applicazione di varie tipologie di personalizzazione oraria. Tra queste, si elencano la personalizzazione con differente distribuzione oraria o con riduzione di orario, e la personalizzazione con banca del tempo.

In via del tutto originale, il contratto collettivo nazionale della industria Alimentare prevede che in caso di grave infermità del coniuge, anche legalmente separato, o di un parente entro il secondo grado, anche non convivente, o di un soggetto com-

ponente la famiglia anagrafica della lavoratrice o del lavoratore, la lavoratrice o il lavoratore medesimi possano concordare con il datore di lavoro, in alternativa all'utilizzo dei giorni di permesso, "diverse modalità di espletamento dell'attività lavorativa", anche per periodi superiori a tre giorni. Nell'accordo, stipulato in forma scritta sulla base della proposta della lavoratrice o del lavoratore, sono indicati i giorni di permesso che sono sostituiti dalle diverse modalità di espletamento dell'attività lavorativa; dette modalità devono comportare una riduzione dell'orario di lavoro complessivamente non inferiore ai giorni di permesso che vengono sostituiti.

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

*Anticipo del TFR e altre erogazioni monetarie a favore dei dipendenti*

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

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

- (I) l'introduzione di forme di prestito individuale a favore del singolo dipendente che ne faccia richiesta per documentati motivi, che spaziano dalle spese funerarie sostenute per familiari defunti (entro il primo grado di parentela) ad altri motivi di carattere personale e familiare (è il caso dell'integrativo Cardif, che pone un tetto massimo di euro 25.000 e comunque non superiore alla somma complessiva del TFR netto maturato e dell'accantonamento netto al Fondo Pensione disponibili il mese precedente la richiesta), fino ad arrivare al caso di spese sostenute per l'acquisto o ristrutturazione della prima casa di abitazione del dipendente o dei suoi figli (così gli integrativi Fis

- Montecchio e Fis Termoli, che pongono un tetto massimo di euro 25.000 da restituire in un periodo fino a 120 mesi o comunque non superiore alla prevedibile durata residua del rapporto di lavoro);
- (II) la disciplina dell'anticipo del TFR (così, ad esempio, gli integrativi Aon, Basf, Busitalia, Cardif, Elantas, Findomestic, Lucchini, Man Truck, Mondelez, Motori Minarelli), che – oltre ad essere consentito in misura maggiore rispetto a quanto previsto dalla legge (è il caso degli accordi Busitalia, Elantas, Findomestic, che acconsentono ad un anticipo, rispettivamente, dell'80%, nei primi due casi, e del 100%, quindi più del 70% previsto dalla legge) – è correlato a diverse causali, fra le quali le più comuni sono le spese funerarie (ad esempio, gli integrativi Aon, Busitalia, Motori Minarelli), le spese mediche (anche per i familiari) e di assistenza, le spese per l'acquisto o la ristrutturazione della prima casa di abitazione per sé o per i figli (ad esempio, gli integrativi Aon, Basf, Findomestic, Man Truck, Mondelez). Del tutto peculiare è una delle causali previste dall'integrativo aziendale Findomestic, nel quale si è previsto il possibile anticipo del 100% del TFR maturato come misura di sostegno al reddito familiare per gravi motivi, fra i quali la perdita del lavoro. In quanto deroga favorevole rispetto a quanto previsto dalla legge, si sottolinea, infine, che in taluni casi l'anticipo del TFR è riconosciuto prima che siano trascorsi i sette anni di anzianità aziendale richiesti a livello normativo (ad esempio, gli integrativi Basf, che richiede cinque anni di anzianità, Elantas, che ne richiede sei, e Motori Minarelli, che ne richiede cinque). Diversi integrativi, allineandosi alle novità introdotte dalla legge 2016, prevedono la possibilità di convertire il premio di risultato con somme e prestazioni per la fruizione di servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti del dipendente (così gli integrativi FCA, TenarisDalmine).

*Commissioni, gruppi di lavoro ed impegni generici*

Dalla analisi dei contenuti contrattuali emerge che alcuni accordi istituiscono all'interno delle rispettive aziende delle

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

### **5. Assistenza sanitaria integrativa e tutela della salute**

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

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

### ***5.1. Assistenza sanitaria***

#### *Fondi sanitari integrativi*

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

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

- (I) accordi che prevedono l'iscrizione automatica ai fondi sanitari integrativi aziendali, a carico del datore di lavoro, di tutti i lavoratori non iscritti ai Fondi sanitari integrativi di settore, riservando la possibilità al lavoratore di rinunciarvi. Così l'accordo ENI che prevede «a decorrere dal 1 gennaio 2018, nei confronti di tutti i lavoratori di

Eni non iscritti ai Fondi Sanitari contrattuali di Settore, (...) l'iscrizione automatica al Fasie (opzione base) ed al Faschim con onere a carico aziendale, con possibilità da parte del lavoratore di rinunciarvi». Queste misure si prevedono anche nel CCNL per l'industria metalmeccanica del 26 novembre 2016, che all'art. 16 prevede che le aziende iscrivano a tutti i lavoratori al fondo di assistenza sanitaria integrativa del settore (Mètasalute), fatta salva la facoltà di esercitare rinuncia scritta;

- (II) accordi che prevedono che le aziende passino a farsi carico del pagamento dell'importo della quota di iscrizione corrispondente all'opzione "base" per i lavoratori già iscritti ai Fondi sanitari integrativi di settore che sostengono l'onere annuo di iscrizione già stabilito a loro carico. Così l'accordo ENI con decorrenza dal 1° gennaio 2018;
- (III) accordi che prevedono la partecipazione onerosa del lavoratore e dell'impresa al Fondo che verrà istituito per attuare tale forma di assistenza. Così l'integrativo Huntsman. L'integrativo Gucci Retail stabilisce che, con riferimento al piano sanitario integrativo dei trattamenti del servizio sanitario pubblico nei casi di malattie e infortunio, il lavoratore dovrà fornire un contributo pari a 60 euro attraverso 12 trattenute mensili dell'importo di 5 euro cadauna. L'accordo A2A prevede che sarà a carico del lavoratore il pagamento della parte della quota associativa che non viene pagata dall'azienda, sino al raggiungimento della quota annua;
- (IV) accordi che introducono un "pacchetto economico di prestazioni sanitarie aggiuntivo". Così ancora l'accordo ENI secondo cui "l'offerta aggiuntiva per i lavoratori ENI, consisterà nel miglioramento dei livelli dei rimborsi delle prestazioni sanitarie già riconosciute dai fondi contrattuali di appartenenza (a titolo meramente esemplificativo: polispecialistica, occhiali, cure odontoiatriche) e/o dall'introduzione di nuovi rimborsi per prestazioni sanitarie ad oggi non riconosciute (a titolo meramente esemplificativo la fisioterapia)".



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

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

Infine, altre aziende si impegnano a diffondere le forme di assistenza sanitaria integrativa tra i propri dipendenti aprendo una "finestra di adesione straordinaria" al piano sanitario integrativo al fine di consentirne l'adesione anche a coloro che, pur avendone diritto, non hanno a tempo debito effettuato l'iscrizione.

#### *Polizze assicurative*

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

- (I) accordi che prevedono una copertura sanitaria sostitutiva, su base d'adesione volontaria, estesa a tutti i lavoratori. Queste polizze coprono tutto il nucleo familiare del dipendente e il loro costo è ripartito tra l'azienda ed il lavoratore. Così gli integrativi Danone e Mellin. In questi casi, l'azienda finanzia almeno 2/3 del costo totale;
- (II) accordi che attivano polizze sanitarie che dispongono l'incremento delle precedenti prestazioni attraverso l'introduzione di nuove coperture quali, ad esempio, la

- medicina preventiva e le cure odontoiatriche e riabilitative. Così il contratto aziendale Ducati;
- (III) accordi che istituiscono polizze per il rimborso di spese mediche. Così l'integrativo Findomestic.

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

### *Indennità*

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

- (I) nel caso in cui occorra un infortunio (ad esempio il CCNL Alimentare e i contratti aziendali Leroy Merlin e CINECA);
- (II) in caso di morte;
- (III) in caso di invalidità permanente per malattia contratta per causa di servizio (ad esempio l'accordo Saipem).

### *Sostegno finanziario a favore dei dipendenti*

Un approccio certamente solidaristico in tema di tutela della salute da parte delle aziende è facilmente riscontrabile in alcune intese che prevedono di adottare misure di sostegno finanziario volte sia ad aiutare gli stessi dipendenti che si trovino ad affrontare spese non differibili per acquistare servizi sanitari (ad esempio l'intesa Comifar), sia a favore di quei dipendenti che, per problemi di salute, sono costretti a lunghe assenze dal lavoro tali da comportare una riduzione della retribuzione (ad esempio le intese Grandi Salumifici Italiani, Fis Montecchio e Fis Termoli. Nel primo caso, è garantito al lavoratore affetto da gravi patologie accertate (uremia cronica, talassemia, emopatie sistemiche e neoplasie) un trattamento economico complessivo pari all'intera retribuzione per tutto il periodo di conservazione del posto di lavoro previsto dal CCNL. Nell'accordo Fis Termoli, invece, l'azienda garantisce il man-

tenimento della piena retribuzione al singolo lavoratore in costanza del rapporto di lavoro per un periodo la cui durata massima è determinata tenendo conto dei costi aziendali e comunque entro un massimale pari a 20.000 euro per ciascun caso).

*Servizi offerti dalle imprese*

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

- (I) aziende che danno particolare rilevanza agli aspetti della prevenzione medica e offrono prestazioni di check-up medico e visite specialistiche o esami clinici in favore del proprio dipendente o del proprio nucleo familiare, anche nella forma di rimborso spese (ad esempio gli accordi Allianz e TenarisDalmine);
- (II) aziende che mettono a disposizione dei lavoratori rimborsi delle spese sostenute per l'assistenza agli anziani o non autosufficienti o che direttamente provvedono all'acquisto di tali servizi (ad esempio gli accordi FCA, Fenice, FI.GE.SCO, TenarisDalmine, Cassa Risparmio di Parma e Piacenza);
- (III) aziende che offrono programmi per l'orientamento e il supporto psicologico dei lavoratori (ad esempio, l'accordo Unicredit che garantisce un programma di counseling finalizzato a fornire sostegno in situazioni di disagio o difficoltà personali attraverso un servizio telefonico anonimo e confidenziale, effettuato in via continuativa da operatori qualificati); talvolta, questi programmi sono specificatamente diretti alle lavoratrici vittime di violenza di genere (così, l'integrativo GFT con cui le parti si impegnano ad individuare almeno un'associazione rivolta all'assistenza alle vittime di violenza di genere e a far sì che la stessa sia a disposizione delle lavoratrici eventualmente interessate);
- (IV) aziende che avviano attività di promozione di una alimentazione più sana (è il caso, ad esempio, di Beretta che ha attivato progetti come il "Semaforo della Salute", gli "Snack Salutistici" e lo "Sportello della Sana Alimentazione").

*Anticipazione del TFR*

Nel corso della vita lavorativa molteplici sono le situazioni in cui le persone possono avere necessità di un anticipo del TFR. L'accesso ai servizi sanitari e la tutela della salute sono ambiti ai quali le parti firmatarie sono particolarmente sensibili. Pertanto, molte delle intese consentono ai lavoratori di accedere anticipatamente al TFR se dovessero sostenere d'improvviso spese nei seguenti casi:

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

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

*Intenzioni future in ambito di welfare della persona*

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

- (I) accordi che prevedono l'impegno delle parti a confrontarsi per elaborare congiuntamente modalità di comunicazione e informazione del fondo integrativo di settore al

- fine d'incrementare il numero di partecipanti e degli iscritti (così gli integrativi Danone e Manfrotto. In quest'ultimo caso, le parti si impegnano alla organizzazione di iniziative di formazione sull'utilizzo consapevole e profittevole dell'assistenza sanitaria integrativa, al fine di massimizzare i benefici per i dipendenti che ne usufruiscono);
- (II) accordi che stabiliscono la disponibilità a intervenire a sostegno del c.d. welfare contrattuale, sia in materia previdenziale che rispetto al fondo sanitario;
  - (III) accordi che introducono un compromesso a valutare fattivamente una eventuale integrazione economica all'istituto contrattuale relativo al fondo sanitario integrativo Mètasalute (così l'integrativo Carcano Antonio S.p.A);
  - (IV) accordi che contengono l'accordo delle parti a tenere un confronto per la verifica delle prestazioni previste dal piano sanitario in seguito a quanto sarà disposto in merito alla sanità integrativa dal relativo CCNL (così l'integrativo Nord Motoriduttori).

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

- (I) disponibilità delle parti sociali ad affrontare la problematica dell'inserimento dei lavoratori diversamente abili nel mondo del lavoro e a valutare l'opportunità di riproporre le esperienze già attuate attivando le misure più idonee per facilitarlo (così l'integrativo Danone, nonché l'accordo Intesa San Paolo, che avvia la sperimentazione di due progetti: il primo relativo all'inserimento delle persone con diagnosi di autismo o sindrome autistica in attività di data entry; il secondo inerente allo sviluppo di percorsi di alternanza scuola-lavoro per studenti con disabilità intellettiva);
- (II) introduzione in via sperimentale di modalità di lavoro flessibile in relazione al personale portatore di handicap ai sensi del art. 3, comma 3, l. n. 104/1992, personale af-

- fetto da “gravi patologie”, ovvero personale “over 60” con certificate necessità personali e/o di salute che ne facciano richiesta (così l’accordo Intesa SanPaolo);
- (III) iniziative di volontariato con ore messe a disposizione dalla azienda da svolgere a opera degli “over 60” e/o dei “pensionabili” indirizzate in favore del personale affetto da “gravi patologie” o destinatori delle prerogative della l. n. 104/1992 per sé ovvero ancora per iniziative nell’ambito del c.d. invecchiamento attivo, quali ad esempio lo svolgimento di attività di formazione/sostegno nei confronti di figli di colleghi del Gruppo. Analogamente, il volontariato interno può essere reso possibile anche beneficiando delle ore disponibili in Banca del Tempo, nei confronti dei colleghi che necessitino di aiuto nelle attività quotidiane;
- (IV) istituzione della figura del Disability Manager a supporto per l’inclusione dei lavoratori disabili (così l’integrativo Unicredit) e creazione di gruppi di lavoro specificatamente dedicati alla risoluzione delle problematiche legate al mondo della disabilità e/o della malattia (così l’accordo Intesa San Paolo).

## ***5.2. Gestione del rapporto di lavoro del dipendente affetto da patologie: flessibilità del rapporto di lavoro***

### *Da full-time a part-time*

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

Con riferimento alla volontarietà si riscontrano tre tipologie di previsioni:

- (I) accordi che prevedono l’impegno da parte del datore di lavoro “a dare priorità” alle richieste di trasformazione del contratto di lavoro a tempo pieno in quello a tempo parziale, provenienti da soggetti con problemi di salute

- propri o dei familiari. Si vedano, ad esempio, il CCNL Vigilanza, il CCNL Poste, il CCNL Metalmeccanici. Diverso è il caso del CCNL Energia e Petrolio che esclude dal tetto quantitativo per l'utilizzo del part-time le trasformazioni comportate da "gravi e comprovati motivi di salute oppure di assistenza dei familiari malati";
- (II) accordi (come l'accordo Intesa SanPaolo) che integrano i criteri di precedenza indicati dalla contrattazione collettiva nazionale di settore al fine di fornire un ulteriore strumento di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro al personale affetto da "gravi patologie" e/o "over 60". La precedenza si riconosce anche ai dipendenti portatori di handicap grave ai sensi della l. n. 104/1992, ai dipendenti affetti da patologie oncologiche, per i quali residui una ridotta capacità lavorativa, ai dipendenti affetti da malattie gravi ovvero interessati da grandi interventi chirurgici, di cui all'Elenco Grandi Eventi Patologici allegato del Regolamento delle Prestazioni del Fondo Sanitario Integrativo del Gruppo Intesa Sanpaolo e ai dipendenti "over 60";
- (III) accordi che riconoscono il valore di agevolazione per il lavoratore rispetto alle proprie esigenze di conciliazione dei tempi di lavoro e di cura e per ciò prevedono il diritto di reversibilità da part-time a full-time a domanda del lavoratore interessato o al termine del contratto part-time se pattuito a tempo determinato. Così l'integrativo Nord Motoriduttori.

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

- (I) accordi che riconoscono questa possibilità ai lavoratori assunti a tempo indeterminato che devano assistere parenti e/o affini (di primo grado, in linea retta) bisognosi. In questo caso, le aziende accoglieranno, nel limite del razionale organizzativo, nell'ambito del 10% dell'area/comparto/ufficio, la richiesta di trasformazione temporanea del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale da parte del dipendente. In questo senso gli integra-

tivi Danone e Mellin. In questo caso, la richiesta di passaggio a part-time dovrà essere presentata, di norma, con un preavviso di 30 giorni e dovrà indicare il periodo per il quale viene ridotta la prestazione lavorativa. Eventuali ragioni ostative alla richiesta di trasformazione saranno oggetto di confronto con le RSU;

- (II) altri accordi includono tra i criteri di priorità per riconoscere la trasformazione del rapporto di tempo pieno a part-time l'assistenza a familiari e conviventi inabili o con gravi problemi di salute o di disagio, situazioni di disagio personale. Così l'integrativo Robintur.

### *Lavoro da remoto*

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

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

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

### *Permessi*

Una delle misure più frequenti nella contrattazione collettiva aziendale consiste nel riconoscimento di permessi retribuiti ai



dipendenti che devono sottoporsi a visite mediche specialistiche (si vedano gli integrativi Lottomatica, Rovagnati, Nord Motoriduttori, Telespazio, e-Geos, Gucci Retail, STAR; l'accordo A2A, Fastweb).

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

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

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

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

cui il lavoratore sosterrà la visita (ad esempio, gli integrativi Telespazio, e-Geos, l'accordo A2A).

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

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

- (I) accordi che prevedono permessi denominati "giornate di sospensione volontaria dell'attività lavorativa" che possono essere fruibili per un periodo di un mese intero, dal primo all'ultimo giorno lavorativo del mese, nell'arco di ciascun anno, eventualmente estendibile a due mesi in caso di necessità personali di terapie collegate al benessere psico-fisico del dipendente non rientranti in ambito malattia (ad esempio, l'accordo Banca BPM);
- (II) accordi che prevedono permessi di breve assenza per indisposizione per un massimo di due ore giornaliere, che devono però essere recuperati entro e non oltre i successivi due giorni lavorativi rispetto alla fruizione (ad esempio, l'integrativo Compagnia italiana di navigazione);
- (III) accordi che prevedono pause, denominate "intervallo meridiano", che il lavoratore può richiedere di effettuare in via non occasionale fino a un massimo di due ore (di massima a quarti d'ora) in deroga a quanto in via generale praticato nella unità organizzativa di assegnazione. In questo caso, l'azienda si impegna a valutare con particolare attenzione la concessione dell'allungamento dell'intervallo meridiano a favore del personale affetto da "gravi patologie" ovvero del personale "over 60", soprattutto nel caso di esigenza di effettuare specifiche terapie (ad esempio, l'accordo Intesa Sanpaolo).

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

### *Il mutamento di mansioni*

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

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

A livello aziendale, alcune intese riconoscono che, al fine di favorire una migliore conciliazione delle esigenze personali con quelle aziendali, nonché rendere meno rilevante la necessità di riqualificazione/riconversione del personale affetto da "gravi patologie" ovvero "over 60", tale personale potrà avanzare la richiesta di adibizione a mansioni diverse da quelle all'attualità svolte. Così l'accordo Intesa Sanpaolo. In questo

caso, l'azienda potrà procedere anche attraverso l'assegnazione a diversa unità organizzativa ovvero attribuzione di diversa figura professionale, con il consenso dell'interessato. Di interesse è anche la previsione contenuta nell'integrativo EasyJet, in base alla quale, nei casi di inidoneità permanente al volo, anche per cause di malattia, il dipendente ha diritto a candidarsi per altre posizioni interne all'azienda e qualora in possesso dei requisiti richiesti, sarà privilegiato nell'assunzione nei posti di personale non navigante.

In alcuni casi, poi, per il graduale reinserimento del lavoratore rientrante da periodi lunghi di malattia vengono organizzati percorsi formativi a partecipazione volontaria (così, ad esempio, l'integrativo Ferrero).

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

### ***5.3. Eventi sospensivi e tutela del lavoratore***

#### ***5.3.1. Aspettativa e congedi***

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

Si tratta di un periodo durante il quale non decorre l'anzianità ai fini pensionistici, fruibile in modo continuativo o frazionato. Esso può essere concesso dal datore di lavoro compatibilmente con le esigenze organizzative e di servizio. In taluni casi si indica genericamente la possibilità di richiedere una aspetta-

tiva non retribuita per “motivi personali o familiari”. Il CCNL edilizia concede un periodo di aspettativa “al lavoratore non in prova della durata minima di 4 settimane consecutive per motivi personali o familiari”, anche in questo caso privato della retribuzione e senza decorrenza dell’anzianità ad alcun effetto. Il CCNL Energia si limita a prevedere che l’azienda potrà “concedere, a richiesta, permessi non retribuiti a lavoratori che abbiano a carico familiari con gravi patologie croniche”.

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

#### *Malattie croniche*

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

In un caso è prevista la possibilità di godere di una aspettativa non retribuita per i lavoratori ai quali venga certificato dalle autorità sanitarie competenti lo stato di tossicodipendenza, ovvero la presenza di disturbi comportamentali patologici, quali alcolismo, anoressia, bulimia e ludopatia. Nel CCNL Cemento, i lavoratori ai quali venga accertato lo stato suddetto, i quali intendano accedere ai programmi terapeutici e riabilitativi presso i servizi sanitari delle Unità sanitarie locali o di altre strutture terapeutico-riabilitative e socio-assistenziali, se assunti a tempo indeterminato, hanno diritto alla conservazione del posto, in aspettativa retribuita, per il tempo in cui la sospensione delle prestazioni lavorative è dovuta all’esecuzione del trattamento riabilitativo e comunque per un periodo non superiore a tre anni.

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

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

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

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

*Congedo per gravi motivi familiari*

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

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

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

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

Infine, in un terzo (l'integrativo Ikea) è disposto che, a fronte del protrarsi della assenza dal lavoro a causa di una delle patologie gravi e continuative indicate dal CCNL che comportino terapie salvavita periodicamente documentate, il lavoratore potrà fruire, previa richiesta scritta, di un ulteriore periodo di assenza non retribuita, fino a guarigione clinica e, comunque, per un massimo di sei mesi, successivamente alla durata già prevista dal CCNL.

### **5.3.2. Comporto**

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

#### *Criteri per la determinazione del periodo di comporto*

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

Di recente le parti sociali hanno iniziato a introdurre nei contratti collettivi clausole volte a indicare periodi più lunghi di conservazione del posto di lavoro a fronte della acquisita consapevolezza che esistono patologie particolarmente impegnative, per la necessità di seguire terapie o per effettuare ricoveri più o meno lunghi. La varietà di diciture utilizzate non consente, tuttavia, di avere criteri uniformi in materia. Nella maggior parte dei casi, infatti, appaiono evidenti trattamenti differenti tra lavoratori, anche tra coloro cui è applicabile lo stesso contratto, in ragione del fatto che sono indicate espressamente alcune patologie e non altre. Nel CCNL Elettrici, ad esempio, è previsto il diritto alla conservazione del posto per un periodo di 12 mesi durante il quale non si devono computare le assenze dovute a malattie oncologiche, sclerosi multipla, distrofia muscolare, morbo di Cooley o le degenze ospedaliere. Nel comporto per sommatoria il periodo è elevato a 18 mesi, da



calcolarsi nei 36 mesi precedenti. Nel CCNL Studi professionali vi è una estensione del periodo di comporta in caso di determinate malattie espressamente indicate, quali patologie oncologiche di rilevante gravità, ictus o sclerosi multipla gravemente invalidanti, distrofia muscolare, morbo di Cooley.

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

#### *La sospensione del periodo di comporta*

Altro istituto, previsto in taluni contratti, è la c.d. sospensione del periodo di comporta: il ricovero ospedaliero di durata pari o superiore a venti giorni e fino a sessanta, afferente a uno o più eventi morbosi, sospende (per una sola volta nell'arco temporale di 36 mesi) il decorso del comporta per un massimo di sessanta giorni dall'inizio dell'evento: nel caso di patologie oncologiche, e patologie cronico-degenerative di difficile trattamento e cura con le comuni terapie, il comporta viene sospeso per gli eventi morbosi riferibili ad esse, per i giorni di

assenza per malattia anche non continuativi, richiesti per terapie salvavita, certificati dalla struttura pubblica o convenzionata, per un massimo di 120 giorni dall'inizio dell'evento nell'arco temporale di 36 mesi (così il CCNL per i dipendenti dell'industria del vetro).

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

#### *L'allungamento del periodo di comporto*

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

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

- (I) accordi in cui il periodo di comporto viene aumentato del 50% per favorire la conservazione del posto dei lavorato-

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

#### *Casistiche particolari*

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

### **5.3.3. Indennità di malattia**

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

Nella contrattazione collettiva, in riferimento all'istituto in esame, alcuni CCNL (ad esempio, il CCNL Studi professionali, il CCNL Elettrici e il CCNL Lapidei) hanno previsto, corrispondentemente alla dilatazione del periodo di comporta, una dilatazione anche del periodo in cui il lavoratore percepisce un trattamento pari alla retribuzione media giornaliera. Ad esempio il periodo di 90 giorni di estensione del periodo di comporta in caso di determinate malattie sia retribuito al 100% per i primi 2 mesi ed al 50% per il terzo mese; nel caso di unico evento il lavoratore ha diritto alla retribuzione intera per 12 mesi o in caso di pluralità di eventi per 18 mesi, compresi eventuali periodi di degenza. In caso di assenze dovute alle particolari malattie per cui è prevista l'estensione del periodo di comporta a 32 mesi, il lavoratore ha diritto alla retribuzione piena per i primi 24 mesi e ad una retribuzione pari al 70% per ulteriori 8 mesi. Questa previsione si riscontra anche nella contrattazione aziendale (ad esempio, gli integrativi Gucci Retail, Telespazio).

Nella contrattazione aziendale vi sono soluzioni diverse e variamente articolate:

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

## ***6. Il pilastro della formazione e della istruzione***

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

### ***6.1. Formazione professionale***

#### *Congedi e permessi per le attività formative*

Congedi e permessi retribuiti per le attività formative sono le misure più ricorrenti all'interno del campione analizzato, anche nella contrattazione territoriale. Quarantuno accordi, pari al 44,1% del campione edile, riservano uno spazio significativo

alla formazione professionale, riconoscendo l'importanza sia della riqualificazione di lavoratori edili già occupati, sia della promozione e valorizzazione delle professionalità acquisite, sia, infine, della ricerca di strumenti adeguati al coinvolgimento dei giovani nei processi formativi. Il 34,4% dei permessi retribuiti previsti dai contratti provinciali agricoli coincide con quelli "per formazione continua", dove per formazione si intende quella professionale, favorita tramite la partecipazione a specifici corsi di addestramento.

In alcuni CCNL (ad esempio, il CCNL Cemento) le parti hanno convenuto che per i lavoratori non in prova, intenzionati a frequentare corsi di formazione professionale correlati alle mansioni svolte, sussistano dei permessi retribuiti commisurati ad un numero di ore pari alla metà delle ore di durata del corso. Tre aziende del campione esaminato confermano o incrementano il monte ore a disposizione dei dipendenti per le attività di formazione. L'intesa Lamborghini aumenta il monte ore medio individuale annuo dedicato alle attività formative da 32 a 40 ore sul triennio. L'integrativo Barilla prevede 16 ore di formazione (teorica e/o pratica) pro capite/media per anno solare a favore di ogni lavoratore. La Star prevede, in aggiunta a quanto previsto dal CCNL, un monte di 16 ore, calcolato nell'anno solare, di permessi retribuiti al lavoratore per attività di formazione professionale negli ambiti degli applicativi *office automation* e lingue. L'integrativo Zara accoglie invece le richieste di congedo per formazione di durata minima di 4 mesi consecutivi avanzate dai dipendenti. Di rilievo risulta, infine, anche la promozione dell'accesso al "periodo sabbatico" per i lavoratori di Unicredit che intendano interrompere il proprio percorso lavorativo e assentarsi dall'azienda per un periodo non retribuito e variabile di tempo, allo scopo di aggiornare il proprio bagaglio di competenze, dedicarsi ad una particolare attività o esaudire un desiderio personale.

### *Part-time*

Nel valutare le eventuali richieste di trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale, alcune intese indicano tra i criteri prioritari "le esigenze di formazione con-

tinua” (ad esempio, gli integrativi aziendali Fis Termoli e Fis Montecchio).

*Corsi di formazione promossi dalle imprese*

In diversi accordi sono stati rinvenuti rimandi alla disciplina specifica dei corsi di formazione. Differenti sono gli obiettivi che le aziende intendono perseguire attraverso la creazione di specifici percorsi formativi. In alcuni casi si enfatizza il loro ruolo strategico al fine di valorizzare la professione delle risorse umane. Il CCNL Alimentare, ad esempio, prevede attività di formazione volte ad acquisire professionalità specifiche, a cogliere le opportunità occupazionali del mercato, ad un costante aggiornamento dei lavoratori. Nello stesso senso dispone anche il CCNL Chimici. Nell’ambito del gruppo FCA-CNH, si registra una attenzione crescente verso la responsabilizzazione dei lavoratori nell’accrescimento delle proprie competenze. Nello specifico, il progetto “Cittadinanza FCA” è teso a stimolare la responsabilità diretta del lavoratore in relazione alla propria crescita professionale, mettendo a disposizione del singolo diverse opportunità di formazione da realizzarsi anche con modalità virtuali.

A livello aziendale, la formazione risponde generalmente alle esigenze concrete, sia strutturali che contingenti, delle imprese alla luce delle loro strategie di sviluppo; tuttavia, non mancano accordi (come quello Campari) che sottolineano il ruolo della formazione come funzionale anche alla crescita professionale individuale. Tra i tanti accordi aziendali in questo ambito, il contratto Mondelez prevede percorsi formativi mirati di una o due settimane destinati a potenziare le competenze tecniche e funzionali dei dipendenti. L’integrativo Man prevede l’attuazione di corsi specialistici mirati volti, ad esempio, a migliorare il livello professionale dei lavoratori, ad adeguare la prestazione lavorativa alle specifiche richieste aziendali, ovvero a mutare i profili e le conoscenze professionali in relazione ai processi di innovazione tecnologica. Apofruit prevede percorsi formativi per promuovere le pari opportunità tra uomo e donna, la conoscenza delle normative e comportamenti che sottendono alla sicurezza sul lavoro, la qualità del prodotto, la

conoscenza del processo produttivo collegato alla nuova organizzazione del lavoro e delle nuove tecnologie. Anche Luxottica si impegna a valorizzare la formazione *on the job* con particolare attenzione al personale che si trova in un percorso di graduale inserimento nella organizzazione al fine di mantenere e sviluppare il know-how strategico. Inoltre si può citare il caso Star in quanto vi è l'impegno aziendale a erogare percorsi di formazione ai dipendenti per sostenere la naturale evoluzione delle attività aziendali, attraverso strumenti come la *job-rotation*, il conseguimento di nuove competenze, lo sviluppo e il rinnovamento delle professionalità acquisite. Tra le altre metodologie formative, si riscontrano le modalità e-learning e la formazione in aula; in alcuni contesti, poi, si fa riferimento anche a vere e proprie strutture di formazione costituite in azienda (così, ad esempio, l'integrativo Smurfit Kappa).

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

#### *Libretto formativo del dipendente*

Alcuni dei contratti aziendali esaminati (ad esempio, le intese Coca Cola, Giovanni Rana, Ferrero, Mondelez e Barilla nel settore alimentare, ma anche Ducati e TenarisDalmine nella industria metalmeccanica) dispongono formalmente l'adozione e l'implementazione di un libretto formativo personale del dipendente che consenta di mappare e registrare le attività di formazione effettuate che siano state debitamente certificate. Tra i tanti, si segnala l'integrativo Manfrotto che prevede la costituzione del cosiddetto "Passaporto della Professionalità", volto a certificare il percorso formativo sul saper fare e sul saper essere di ogni lavoratore.

#### *Altre misure*

In alcuni contratti emerge un interesse delle parti contraenti verso la costruzione di percorsi formativi volti a far fronte ai



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

Anche grazie al credito di imposta introdotto dalla Legge di Bilancio per il 2018, la formazione per lo sviluppo di competenze chiave per l'impiego di tecnologie 4.0 registra una frequenza crescente negli accordi aziendali, soprattutto nei settori dell'industria. Tra i tanti, si possono menzionare gli accordi Bonfiglioli e Beretta; quest'ultimo, in particolare, introduce anche un percorso giocoso di misurazione del livello e della qualità delle competenze digitali dei lavoratori, denominato "Olimpiadi Digitali Beretta".

Altre realtà costruiscono percorsi informativi ritagliati sulle esigenze specifiche dei propri dipendenti in materia di welfare aziendale, assistenza sanitaria e work life balance. Così l'integrativo aziendale Benetton. Da segnalare anche il caso della Spumador che intende organizzare programmi formativi strutturati per gruppi di lavoratori volti a far acquisire una maggiore conoscenza degli strumenti contrattuali, quali i Fondi Fasa e Alifond.

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

### **6.2.1. Strumenti di conciliazione**

#### *Permessi*

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

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

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

Merita menzione l'intesa aziendale di San Benedetto che, al fine di garantire ai propri dipendenti la possibilità di conciliare pienamente i tempi di studio e lavoro, concede ai lavoratori la possibilità di integrare i permessi di cui sono già titolari con quelli di natura sindacale che non siano stati usufruiti dalle

rappresentanze sindacali in azienda per un massimo di 100 ore pro capite nell'arco del triennio.

### *Flessibilità oraria per esigenze scolastiche e di studio*

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

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

## **6.2.2. Sostegno economico**

### *Borse di studio*

La sensibilità delle aziende nei confronti del pieno esercizio del diritto allo studio dei propri dipendenti si sostanzia nello stanziamento, rinvenuto in sei intese aziendali, di borse di studio a diretto favore dei lavoratori o dei loro familiari (ad esempio, le intese Basf, Mondelez, Ducati, Fis (Termoli), Motori Minarelli, IMA S.p.A.). L'importo viene solitamente graduato a seconda del livello di istruzione e viene concesso per l'acquisto di libri per i figli dei dipendenti (l'intesa Basf pre-

vede che tali borse di studio saranno del valore di 400 euro per le facoltà universitarie, 200 euro per le scuole medie superiori e 150 euro per le scuole medie inferiori).

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

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

Si segnala infine l'intesa Luxottica che, premesso un forte impegno del gruppo per diffondere il valore della cultura digitale

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

*Contributi monetari a favore dei lavoratori e dei familiari*

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

Ancora, e in ottica solidaristica, una altra soluzione consiste nel valutare caso per caso iniziative volte al sostegno finanziario dei dipendenti che si trovino ad affrontare le spese scolastiche dei figli (ad esempio, le intese Man, Ikea, Ducati, Basf). Una previsione specifica e che merita menzione è contenuta nel CCNL Alimentare, il quale disciplina gli oneri in capo ai datori di lavoro delle aziende del comparto alimentare i cui dipendenti risiedono in località prive di edifici scolastici. In questo caso specifico, ai datori di lavoro spetta il pagamento degli abbonamenti ai servizi ferrotranviari a favore dei figli dei la-

voratori, al fine di rimborsare le spese dei giornalieri spostamenti pendolari.

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

#### *Anticipazione del TFR*

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

#### *Formazione per i figli dei dipendenti*

Ancora, la direzione aziendale di Ferrero ha concordato con le rappresentanze sindacali di coltivare lo sviluppo professionale non solo dei dipendenti, titolari di un contratto a tempo indeterminato, ai quali viene offerta la possibilità di acquisire un diploma di qualifica professionale riconosciuto partecipando a un percorso di studi presso le diverse sedi aziendali, ma anche

dei figli del personale aziendale assunto a tempo determinato, ai quali l'azienda apre le porte concedendo loro la possibilità di effettuare uno stage formativo, della durata di un mese, presso una delle sedi europee del gruppo, sotto conseguimento del titolo di laurea di primo livello.

## ***7. Sostegno al reddito e servizi vari***

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

### ***7.1. Misure per il sostegno al reddito***

Fermo restando il valore assegnato e riconosciuto al TFR, quale necessaria componente destinata a concorrere e ad assicurare al lavoratore, per il futuro, un livello adeguato di tutela pensionistica, diverse intese prevedono la disponibilità della azienda a concedere ai dipendenti richiedenti una anticipazione sul TFR non solamente nell'ambito del diritto allo studio, della sanità e della conciliazione vita-lavoro, come abbiamo riportato nei precedenti paragrafi. E in particolare:

- (I) con riferimento alla prima casa, è prevista l'ipotesi dell'acquisto, affitto o depositi e anticipi per il contratto di locazione della prima casa per sé o per i figli, oppure ristrutturazione e/o manutenzione straordinaria della

- stessa anche in caso di calamità naturali (così: le intese Aon, Leroy Merlin, Basf, Busitalia, Elantas, Findomestic, Fis Termoli, Giorgio Fedon & Figli, Ikea, Mondelez, Motori Minarelli, Salvagnini, Siat, UCA Assicurazioni, Direct Line, Sara Assicurazioni e Ducati che consente la concessione solo dopo che i dipendenti “abbiano avuta riconosciuta la temporanea o definitiva inagibilità della propria abitazione e che a fronte di ciò debbano sostenere spese improvvise e non previste”) o per interventi finalizzati al risparmio energetico (così l’intesa Mecc Alte), estinzione anticipata del mutuo per l’acquisto della prima casa (così le intese Dayco, Santander), affitto nuova abitazione a seguito di separazione dal coniuge o dal convivente (così l’integrativo Ikea). In altre, differenti, ipotesi (ad esempio l’intesa Dalmine) è prevista la possibilità di ottenere, tramite la piattaforma welfare, il rimborso degli interessi passivi sostenuti a fronte di mutui per l’acquisto della prima o seconda casa, piuttosto che per lavori di ristrutturazione;
- (II) acquisto di altri beni: automobile (così gli integrativi Ikea, Man, Motori Minarelli, Busitalia, Santander, Basf) o motociclo (così l’intesa Motori Minarelli);
  - (III) con riferimento alle esigenze familiari o dei congiunti: una intesa contempla il caso di matrimonio e relative spese (l’intesa ACE, che in caso di matrimonio concede anticipi di TFR anche per l’acquisto di mobili); familiare di primo grado o convivente *more uxorio*, che abbia perso il posto di lavoro (mobilità o Aspi) o sia oggetto di cassa integrazione, oppure disoccupato da oltre 18 mesi (l’intesa Ducati) oppure per oneri derivati da cause civili o penali in cui il dipendente sia di parte (l’intesa Basf); spese funebri per la morte di familiari (le intese Dayco, Salvagnini, Santander);
  - (IV) altre intese riducono il requisito minimo della anzianità di servizio. Così le intese Assimoco (5 anni), Aviva (6 anni), Eataly (3 anni), Mecc Alte (5 anni), Samec (senza vincolo di anzianità di servizio e per più eventi a intervalli ultrannuali), Siat (6 anni) Direct Line (7 anni);
  - (V) nei rapporti con le stesse società, si rinvengono intese che prevedono l’anticipazione di quote di TFR già matu-



rato per l'eventuale acquisto di azioni di società del Gruppo (l'intesa Findomestic concede questa possibilità ai lavoratori che partecipano al capitale del gruppo direttamente o indirettamente con l'impegno a trattenerle per almeno un anno); altre intese mettono invece a disposizione dei lavoratori che ne avessero la necessità la possibilità di ottenere da parte delle società un prestito personale o un finanziamento a tasso agevolato. Così le intese Busitalia, Findomestic, Fis Montecchio, Centrale del latte (di Firenze, Pistoia e Livorno), Cardiff, Assimoco, Carige). In alcuni integrativi le parti convengono invece che i collaboratori in forza con contratto a tempo indeterminato abbiano diritto a una c.d. *shopping bag* costituita da prodotti di uso quotidiano (così l'intesa Autogrill, che stabilisce il controvalore della *shopping bag* nella misura di euro 50 per l'anno 2015 e di 100 per gli anni 2016, 2017 e 2018) oppure a una scontistica dedicata sugli acquisti nei punti vendita del gruppo sulla merceologia in vendita (così l'intesa Leroy Merlin, la quale specifica che lo sconto è fruibile esclusivamente tramite pagamento degli acquisti effettuati direttamente dal lavoratore dipendente o dal proprio coniuge o convivente, e l'integrativo Eataly, i cui dipendenti possono fruire dei servizi di ristorazione con uno sconto del 20%, da applicarsi anche al settore didattica/eventi. Nello stesso senso l'intesa Feltrinelli, in cui vengono introdotte misure di favore per condizioni e modalità di acquisto di beni presso i negozi del gruppo), oppure altre particolari condizioni di favore (così l'intesa Trenord che prevede un tariffario specifico per i titoli di viaggio acquistati da dipendenti e congiunti, oppure l'intesa Feltrinelli che introduce la possibilità di ottenere in prestito i libri). Una sola intesa offre su base mensile ai propri collaboratori generi in natura (così l'intesa San Benedetto concede ai propri dipendenti bevande omaggio pari a n. 2 confezioni bibita e n. 2 confezioni acqua oppure n. 6 confezioni acqua);

(VI) ulteriori intese hanno infine provveduto, ad attivare convenzioni tramite le quali i dipendenti potranno stipulare contratti di mutuo fondiario (così l'intesa Findomestic),

altre invece si impegnano a stipulare convenzioni con istituti di credito (così le intese Trenord, ACE, Biesse).

## **7.2. Servizi ricreativi**

Con riferimento ai servizi ricreativi aziendali a favore dei dipendenti, si possono classificare almeno quattro tipologie di interventi. Un primo gruppo di integrativi aziendali riconosce esplicitamente l'importanza di attivare attività culturali, ricreative e sportive a favore dei propri dipendenti (ad esempio, le intese YKK, Saviola, Luxottica, San Benedetto, Busitalia e Findomestic).

In una seconda categoria di accordi le parti sottoscriventi convengono di avviare attività ricreative e sociali a livello di siti produttivi (ad esempio, le intese Saviola e Busitalia. Quest'ultima dispone più genericamente che in attuazione del CCNL Trasporto pubblico locale possono essere contrattate forme di associazionismo finalizzate al sostegno di attività culturali, sociali, e ricreative dei lavoratori) o di incontrarsi quanto prima per confrontarsi sulla creazione di un Circolo Ricreativo Aziendale dei Lavoratori (d'ora in poi Cral), che tenga in debito conto le peculiarità aziendali anche in tema di distribuzione territoriale (ad esempio, l'intesa Findomestic, ma anche Carige Assicurazioni).

Un terzo gruppo di intese si caratterizza invece per la formalizzazione e la creazione immediata del Cral (così l'intesa San Benedetto, che puntualmente specifica che la quota annuale dei soci iscritti al circolo sarà direttamente detratta a cura dell'azienda dallo stipendio e versata nel conto corrente del circolo stesso. Inoltre, i componenti il direttivo del Cral San Benedetto potranno usufruire di 500 ore/anno di monte ore di permessi o in accordo con la direzione del personale, concordare forme alternative di contribuzione. L'intesa Finmeccanica impegna il gruppo di lavoro in materia di welfare a definire nuove regole per rendere omogenee e coerenti le attività e le disposizioni in materia di Cral a seguito della costituzione della One Company) oppure per l'impegno a sostenere le attività

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

### ***7.3. Mobilità e trasporti***

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

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

Sasol Italy, che invece istituisce un servizio di taxi collettivo per favorire il personale che per motivi straordinari, eccezionali e documentabili dovrà smontare dal servizio per mancato cambio turno, e l'accordo Ametek, che garantisce al personale interessato al trasferimento presso lo stabilimento di San Giuliano Milanese un servizio di trasporto giornaliero da Ripalta Cremasca e da Robecco sul Naviglio fino alla nuova sede di lavoro e ritorno).

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

Si muove nello stesso senso l'integrativo Ducati in cui le parti, consapevoli dell'importanza delle necessità di minimizzare i possibili disagi e rischi legati ai percorsi in itinere, desiderano intraprendere azioni concrete volte ad agevolare la mobilità legata al territorio. Nello specifico, le parti intendono dare avvio a studi di fattibilità atti a valutare le esigenze dei dipendenti, affinché si possa arrivare a proporre soluzioni di mobilità sostenibile volte ad agevolare i lavoratori nel raggiungimento del posto di lavoro, ridurre le emissioni di  $\text{CO}_2$  ed aderire ai migliori standard italiani ed europei sulla mobilità sostenibile. Nell'ambito della mobilità sostenibile e agevolata, l'integrativo Ducati si impegna ad affrontare le tematiche relative all'ipotesi di ampliamento del parcheggio al fine di renderlo fruibile alla totalità dei dipendenti interessati, mentre l'intesa Lamborghini dispone di riservare una quota di posti alle lavoratrici in stato di gravidanza.

---

---

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

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

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

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

### ***1. Le linee guida di Confindustria Bergamo sul welfare aziendale***

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

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

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

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

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

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

Attraverso la somministrazione delle interviste individuali a uomini d’impresa secondo il campione sopra identificato, si è

potuto delineare un insieme di considerazioni che possono essere riepilogate come segue:

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

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



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

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

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

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

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

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

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

#### *Approccio preliminare*

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

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

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

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

*Valore da destinare al welfare*

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

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

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

*Declinazione dei piani di welfare in accordi sindacali*

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

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

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

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

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

#### *Azioni correlate*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



tasso di assenteismo. Le parti concordano che i dati utilizzati per la verifica della maturazione del premio saranno quelli pubblicati trimestralmente dalla Camera di Commercio di Bergamo.

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



---

---

(E)  
**WELFARE E TERRITORIO:  
IL CASO BRESCIA**

L'analisi condotta sul welfare aziendale nel territorio di Brescia si è sviluppata a partire da uno studio del contesto locale di riferimento, che ha ricostruito la situazione socio-demografica nella prospettiva del welfare, lo scenario economico-produttivo e il mercato del lavoro locale nel quale il welfare aziendale si sta affermando, quale elemento endogeno, potenzialmente funzionale alle trasformazioni del lavoro, dell'impresa e delle relazioni industriali.

Conoscere il sistema entro cui esso si diffonde è infatti utile a progettare una diversa e più efficace articolazione all'interno del sistema territoriale di riferimento.

La (nuova) grande trasformazione del lavoro riconfigura non solo l'azienda da un punto di vista produttivo e organizzativo, ma anche il territorio, impattando inevitabilmente sull'esigenza di delineare nuove configurazioni per il welfare a livello locale, per contribuire al rafforzamento della competitività del sistema produttivo.

Nei territori, la connessione tra sistema produttivo, mercato del lavoro e welfare può rappresentare un elemento di *attraction* e di *retention* non solo per gli attori economici, con particolare riferimento alla dimensione della singola impresa e alla scelta di investire in un determinato territorio, ma anche per le persone che scelgono il contesto locale dove formarsi, lavorare e vivere.

È proprio in questa complementarietà delle infrastrutture strategiche per lo sviluppo territoriale che è possibile rintracciare

un valore condiviso, individuando nel territorio una dimensione unitaria. Il tema è dunque riuscire ad agganciare logiche produttive ed economiche a finalità sociali ovvero traslare il concetto stesso di scambio dal rapporto lavoratore-impresa anche alla dimensione persona-territorio, come insieme di infrastrutture abilitanti, funzionali allo sviluppo e alla competitività territoriale, che gli *stakeholders* locali, tra cui le imprese, contribuiscono a progettare.

La ricostruzione sul welfare aziendale nel territorio bresciano è stata volta a dar conto della sua diffusione e delle esperienze di rete presenti e ha previsto un approfondimento sul settore della metalmeccanica bresciana attraverso l'analisi della contrattazione aziendale.

Le imprese del territorio sembrano adottare misure di welfare in modo diffuso, segnale che il welfare ha già avuto, in questo contesto, un impatto significativo all'interno del sistema di scambio contrattuale lavoratore-impresa, ampliando il tipico sinallagma lavoro-retribuzione.

La ricerca condotta si è dunque sviluppata integrando l'approccio settoriale e verticale di relazioni industriali (con particolare riferimento al sistema della metalmeccanica) a una dimensione di analisi più orizzontale volta a considerare il sistema locale (produttivo, economico e sociale) nel suo complesso.

### ***1. L'inquadramento socio-demografico nella prospettiva della domanda di welfare***

I significativi mutamenti demografici, diffusi su scala nazionale, stanno generando nuovi bisogni. L'inquadramento socio-demografico del territorio bresciano ha evidenziato una decrescita della popolazione residente, compreso un saldo migratorio in flessione, che per anni aveva compensato il basso tasso di natalità. La componente straniera ha, tuttavia, contribuito a un parziale ringiovanimento della popolazione, ma non abbastanza da frenare in modo significativo la tendenza

all'invecchiamento. La multiculturalità del territorio trova conferma anche nelle configurazioni familiari e nel differenziale reddituale tra famiglie italiane e straniere. La popolazione straniera si profila diversamente rispetto a quella italiana: significativamente più giovane e con una più alta percentuale di bambini.

## ***2. Il contesto economico e del mercato del lavoro locale***

Il territorio di Brescia è interessato da una fase di crescita economica (moderata) per cui si evidenzia un riallineamento ai livelli pre-crisi del volume complessivo di affari delle imprese.

L'attività economica prevalente sul territorio bresciano è rappresentata dal settore dei servizi ma il comparto industria ha un'incidenza nettamente superiore sia al dato regionale che a quello italiano, con un tessuto produttivo locale fortemente caratterizzato da alcune filiere.

All'interno dell'industria un ruolo di assoluto rilievo è occupato dalla manifattura e in particolare dal settore metalmeccanico, di cui le PMI rappresentano la struttura portante, sebbene si stia assistendo a una graduale riconfigurazione dimensionale delle imprese verso modelli più strutturati.

È invece il settore terziario quello a occupare il maggior numero di lavoratori sul territorio, con valori crescenti nell'ultimo triennio.

I dati complessivi sul mercato del lavoro locale mostrano segnali positivi di ripresa della crescita occupazionale con un'inversione positiva rispetto al trend post-crisi del 2008 con l'occupazione giovanile che si colloca su livelli migliori rispetto al dato regionale e nazionale ma che resta ancora distante dai livelli pre-crisi. Tuttavia si riscontra un forte gap di genere, che evidenzia una bassa partecipazione e uno scarso coinvolgimento della componente femminile al mercato del lavoro locale.

Per quanto riguarda il lavoro dipendente si noti come il saldo particolarmente positivo tra avviamenti e cessazioni del 2017 è stato caratterizzato dall'esplosione dei contratti a termine. Anche nell'industria tale rapporto è stato positivo, ma l'aumento del saldo dei contratti a termine non sembra qui compensare altrettanto positivamente quello negativo dei contratti a tempo indeterminato. Cresce invece il ricorso ai contratti di apprendistato e la domanda di lavoratori in somministrazione (in particolare per la richiesta di personale non qualificato).

Nei settori della metalmeccanica, in riferimento agli assunti del 2017, si rileva una maggiore incidenza degli assunti con contratto in apprendistato rispetto a quella del dato totale di tutti i settori, una minor quota di contratti a termine e una maggior percentuale di quelli a tempo indeterminato. In generale il settore evidenzia difficoltà di reperimento di persone da assumere, per tutte le tipologie contrattuali. Questi elementi suggeriscono la presenza di una difficoltà nell'incontro tra domanda e offerta di lavoro sia per profili da assumere nel lungo periodo sia per quanto riguarda l'offerta di competenze nel breve termine, in relazione anche alla crescente transizionalità del mercato del lavoro. Infine si riscontra una spiccata propensione all'assunzione di figure maschili mentre la ricerca di figure femminili resta molto limitata.

### ***3. La domanda di welfare e i bisogni del territorio***

Tra i trend di contesto più rilevanti si evidenzia la necessità di sostenere maggiormente le carriere lavorative della componente femminile nel mercato del lavoro bresciano. Resta infatti alta la differenza di genere rispetto al tasso di inattività, con una scarsa partecipazione delle donne all'attività lavorativa (le donne rappresentano solo  $\frac{1}{5}$  dei dipendenti delle imprese bresciane e si registra anche una scarsa partecipazione che riguarda anche donne imprenditori). Sono inoltre evidenti le difficoltà di conciliazione vita-lavoro.

Tale bisogno di conciliazione trova conferma nel numero di dimissioni per incompatibilità tra occupazione lavorativa e i

bisogni di assistenza del neonato e nel significativo numero di dimissioni per mancata concessione di un orario più consono alle proprie esigenze.

Si registra inoltre una decrescita della popolazione residente sul territorio bresciano che si combina con una graduale diminuzione del numero medio di figli per donna, a una riduzione delle dimensioni dei nuclei familiari e all'allungamento della speranza di vita oltre che a una riduzione del saldo migratorio che invece riusciva, in precedenza, a bilanciare queste tendenze. Il risultato è un progressivo invecchiamento della popolazione, che in termini di compiti di cura sembra gravare per lo più sulle famiglie formate da una coppia sola o con donne senza figli (è infatti in queste due tipologie di nuclei familiari che si concentrano prevalentemente gli anziani).

Parallelamente si noti come la riduzione degli importi pensionistici possa mettere in crisi già nel medio-breve periodo il modello familiare in cui il reddito pensionistico dell'anziano funge da stabilizzatore economico per il nucleo familiare e in cui spettano ai figli i compiti di cura. Anche dal punto di vista dei servizi si riscontra una contrazione delle misure rivolte agli anziani.

Sul fronte della salute, i tumori (delle vie respiratorie e della mammella nelle donne) e le malattie cardio-circolatorie rappresentano  $\frac{2}{3}$  delle cause morte. Positiva è invece la maggiore presa in carico dei malati cronici, che sono in costante aumento, segnale anche di una miglior diagnosi e attenzione al riguardo.

Per quanto riguarda la mobilità si registra l'esigenza di rafforzare i collegamenti con le zone esterne a fronte di un incremento del traffico sugli assi periferici, mentre per gli assi interni potrebbe essere ulteriormente promosso l'utilizzo della metropolitana e di altre forme alternative di trasporto già presenti.

Quanto rilevato sta avvenendo in un contesto dove l'andamento economico si sta riallineando ai livelli pre-crisi

mentre il tessuto produttivo rimane caratterizzato da imprese di medio-piccole dimensioni. Il mercato del lavoro si caratterizza invece per una crescita dei contratti a termine.

#### **4. L'offerta di welfare aziendale**

È stata realizzata su una mappatura di sistema della contrattazione collettiva per il periodo 2016-2019, con specifico riferimento alle misure di welfare presenti nel territorio bresciano.

Il CCNL della industria metalmeccanica e della installazione degli impianti, stando a quanto riportato da D. Fedreghini, C. Perugini (2016), è applicato dal 51,5% delle imprese presenti nel territorio bresciano, rappresentando la principale cornice di welfare aziendale/occupazionale di riferimento (si veda *infra* parte I, capitolo 4).

Da rilevazioni territoriali (si veda D. Fedreghini, 2018) emerge che le imprese bresciane nel complesso sembrano adottare misure di welfare in modo diffuso (68,2% delle aziende).

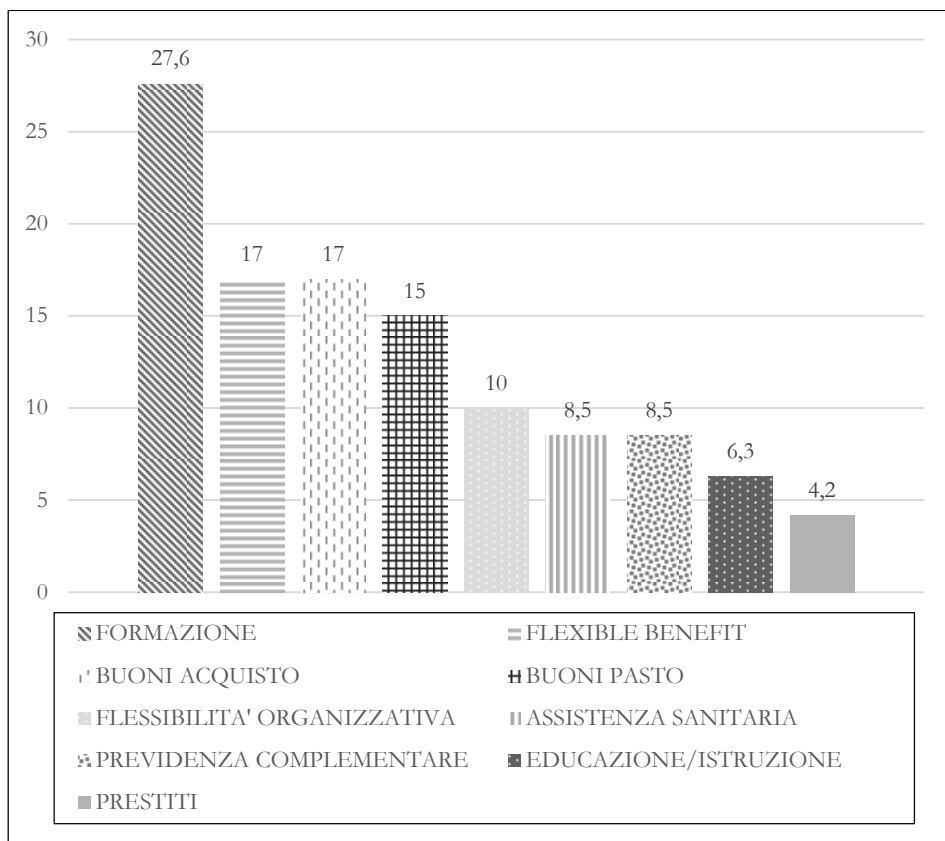
L'analisi condotta sulla contrattazione nel sistema della metalmeccanica bresciana (72 accordi aziendali) conferma la diffusione del welfare aziendale nella stessa proporzione (65%).

Le medio-grandi aziende tendenzialmente prevedono piani di welfare più sviluppati e progetti innovativi (è questo il caso di Feralpi 2017, che prevede pratiche di *Work Health Promotion*, WHP), mentre le prestazioni di welfare previste nelle imprese più piccole (con meno di 100 dipendenti) coincidono, generalmente, con fornitura di buoni pasto e buoni acquisto (Bergomi 2016, Motori Sommersi Riavvolgibili 2016, Gauss 2017).

Con riferimento alla distribuzione delle misure contrattate a livello aziendale (grafico 18), prevale la formazione in ambito professionale dei lavoratori (27,6%), seguita da *flexible benefits*, buoni acquisto, buoni pasto, mentre sanità integrativa e previdenza complementare compaiono in un numero ridotto di contratti (8,5%), poiché tali prestazioni sono disciplinate a livello di CCNL.



**Grafico 18** – Distribuzione delle misure contrattate a livello aziendale nella metalmeccanica bresciana (%)



**Fonte:** database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it) (insieme di contratti con previsioni di welfare)

Le misure di formazione in ambito professionale dei lavoratori (27,6%), si dividono in analisi sui fabbisogni formativi, progettazione, inquadramento al fine di valorizzare le singole professionalità dei lavoratori e formazione continua nell’ambito di progetti *Industry 4.0* o progetti inerenti alla promozione della salute e sicurezza sul lavoro tramite pratiche di WHP (come ad esempio in Feralpi, 2017).

La voce dei c.d. *flexible benefits* (17%), intesi come un paniere composito di “strumenti di welfare”, non sempre è esemplifi-

cata nei testi contrattuali (Service Metal 2016, Matthews 2017) che talvolta richiamano quanto previsto dalla contrattazione collettiva nazionale (CCNL della industria metalmeccanica e della installazione degli impianti, rinnovato il 26 novembre 2016).

Le c.d. misure di conciliazione, ovvero le previsioni afferenti all'area "flessibilità organizzativa/conciliazione vita-lavoro", sono presenti con una percentuale pari al 10,6%. Si tratta di un insieme di misure riguardanti, nello specifico, alcuni aspetti della organizzazione dell'orario di lavoro (flessibilità in entrata e in uscita, permessi, part-time, ecc.), volte a facilitare la gestione e l'alternanza dei tempi di vita e dei tempi di lavoro o, sempre più frequentemente, la conciliazione rispetto a malattie croniche o di una certa gravità (Alfa acciai 2016, Lanfranchi 2016, Lacam 2017).

Tali misure, che invero si aggiungono ad altre iniziative promosse sul territorio con la partecipazione delle imprese quali quelle delle Reti di Conciliazione, non sembrano ad ogni modo ancora sufficienti ad incidere positivamente sull'occupazione femminile del settore (le donne rappresentano solo un quinto delle dipendenti della metalmeccanica) e più in generale del territorio bresciano.

Anche le prestazioni afferenti alla categoria educazione/istruzione non sono così diffuse (6,3%), e si concretizzano principalmente nel ricorso a strutture di asili nido (è questo il caso di Brawo 2016, Beretta 2018) e, in un caso, percorsi di orientamento per i figli dei collaboratori, alternanza scuola-lavoro, percorsi in alta formazione (Feralpi 2017).

Dai contratti analizzati si riscontra anche una scarsa attenzione al tema dell'invecchiamento della popolazione in termini di sostegno a parenti anziani o non autosufficienti. Tuttavia sul territorio si riscontra la diffusione di un programma WHP volto anche a favorire la salute del lavoratore in un'ottica di prevenzione dei rischi inerenti alla salute di lungo periodo.

L'offerta di welfare aziendale sul territorio diffusa nella contrattazione collettiva del settore della metalmeccanica non

sembra dunque essere particolarmente orientata rispetto a quella che è la domanda di welfare espressa dal territorio.

Sembra invece delinarsi una spiccata curvatura produttivistica del welfare (Caruso, 2018) che, in un contesto di ripresa economica, contribuisce a definire un nuovo sinallagma contrattuale. In merito al contenuto negoziale, dall'indagine condotta, emerge una percentuale rilevante di ricorso, da parte delle aziende in particolare di grandi dimensioni, alla conversione del premio di produttività in welfare. Le clausole di c.d. welfarizzazione del premio di produttività, le cui modalità di erogazione – solitamente tramite piattaforme online – possono prevedere soluzioni ascrivibili alle prestazioni di welfare, sono presenti nel 46,8% di casi osservati.

Sul punto si segnala anche la presenza di tre accordi territoriali sui premi di risultato, due per il settore dell'industria (accordo territoriale Aib, Cisl Brescia, Cgil Brescia, Uil Brescia 27 ottobre 2016 e accordo territoriale Apindustria, Cisl Brescia, Cgil Brescia, Cgil Vallecamonica-Sebino, Uil Brescia 24 novembre 2016) e uno per il commercio (accordo territoriale Confcommercio Brescia, Filcams-Cgil Brescia, Filcams-Cgil Vallecamonica, Fisacat-Cisl Brescia, Uitucs-Uil Brescia 14 novembre 2016), che prevedono la possibilità di welfarizzazione.

Allargando lo sguardo, oltre il settore metalmeccanico, al territorio nel suo complesso si riscontra la presenza di alcune iniziative multi-attore e/o di rete che promuovono iniziative di welfare, in senso ampio.

Tra queste esperienze, sono presenti sul territorio, con configurazioni diverse: una rete d'impresе per la promozione e progettazione di iniziative di welfare aziendale e inter-aziendale (Welstep); una partnership tra attori pubblici e imprese per lo sviluppo di servizi e interventi nell'ambito della conciliazione vita-lavoro (Reti di conciliazione); alcuni progetti con la regia dell'associazione datoriale.

Tra questi ultimi vi è il progetto di WHP "Rete delle Aziende che promuovono salute", attivo sul territorio dal 2013 su ini-

ziativa dell'ATS Brescia e di Associazione Industriale Bresciana, che, con la partecipazione delle aziende, vuole rafforzare la realizzazione di buone pratiche nell'ambito della salute dei lavoratori.

Infine si riscontra la presenza di alcune iniziative delle associazioni datoriali e di rappresentanza aventi come finalità la promozione del welfare aziendale nelle imprese locali. Tali iniziative si propongono di accrescere l'informazione delle aziende sulla materia, fornire loro un supporto e facilitare l'accesso a strumenti funzionali all'erogazione di un piano di welfare anche attraverso accordi di partnership con soggetti specializzati (si vedano in particolare gli accordi che UBI Welfare ha sottoscritto con AIB, Apindustria Brescia e Federfarma Brescia).

---

(F)  
LITERATURE REVIEW  
SUL WELFARE AZIENDALE  
E OCCUPAZIONALE  
AGGIORNATA AL 31 DICEMBRE 2018

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

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

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

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

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

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

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

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

di), *Primo rapporto del secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, p. 9) specifica che: «L'aggettivo "secondo" ha una duplice connotazione:

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

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

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

cifica definizione del concetto che intendono trattare nel loro studio.

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

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



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

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

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

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

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

In letteratura, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE, E. PAVOLINI, *Dal welfare di cittadinanza al welfare nel lavoro? Contrattazione collettiva e iniziativa d'impresa in Italia*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, p. 54, affermano che il «cosiddetto “welfare contrattuale”: prende forma a livello nazionale, tramite i contratti nazionali di lavoro (CCNL), così come a livello subnazionale, tramite la contrattazione decentrata (di secondo grado) fino ad accordi o interventi al livello della singola impresa (il cosiddetto “welfare aziendale”)». Gli autori chiariscono, poi, meglio che «a dispetto di un ricorso relativamente sinonimo alle “diciture” di welfare contrattuale e di welfare aziendale, si sia in presenza di due nozioni non sovrapponibili. Il welfare contrattuale implica infatti il coinvolgimento e l'accordo fra gli attori delle relazioni industriali», mentre «il cosiddetto welfare

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

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

Tuttavia si riscontra in F. MAINO, *Il Welfare aziendale: opportunità di sviluppo e criticità*, in *Rivista bimestrale di cultura e di politica*, n. 4, 2018, p. 580, il superamento di questo dualismo concettuale, identificando nella natura sociale il tratto caratteristico del welfare aziendale *tout court* sia esso frutto di contrattazione che derivante da una iniziativa unilaterale dell'impresa: «Sotto il profilo sociale il Welfare aziendale è l'insieme di benefit e servizi che l'impresa eroga a sostegno del reddito dei propri dipendenti per accrescere il loro generale benessere lavorativo e familiare. [...] Si tratta di interventi e misure che possiamo definire di «secondo Welfare», che vedono il coinvolgimento delle imprese (oltre che delle organizzazioni sindacali e datoriali) accanto alle istituzioni pubbliche nella progettazione ed erogazione di prestazioni di natura sociale».

Chiarito che manca «una specifica previsione legislativa, la definizione di welfare aziendale è quindi affidata all'apprezzamento e alle costruzioni della dottrina» (M. SQUEGLIA, *L'evoluzione del "nuovo" welfare aziendale tra valutazione oggettiva dei bisogni, regime fiscale incentivante e contribuzione previdenziale*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2017, n. 1, p. 103-104, si veda anche M. SQUEGLIA, *La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri d'indagine, prospettive di sviluppo*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2018, n. 4, pp. 805-833). Tuttavia, è importante osservare il ruolo delle disposizioni normative circa la definizione di welfare aziendale, almeno per il contesto italiano. Infatti, la legge di stabilità per il 2016 ha superato l'identificazione del welfare aziendale con i caratteri della unilateralità e della volontarietà, ribaltando in sostanza la precedente impostazione. Infatti, la disciplina previgente escludeva dal reddito da lavoro dipendente opere e servizi di welfare soltanto se erogati su iniziativa volontaria e unilaterale dal datore di lavoro. Ora, invece, le disposizioni in materia fiscale non solo permettono l'esclusione dal reddito da lavoro anche di misure di welfare oggetto di contrattazione, ma ne prevedono la piena deducibilità dal reddito di imprese soltanto se non sono unilaterali e volontari (esattamente il contrario dello scenario previgente), mentre nel caso di "volontà unilaterale" la deducibilità è limitata, come in precedenza, al 5 per mille

dell'ammontare delle spese per prestazioni di lavoro dipendenti.

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

## **2. Alle origini del welfare privato**

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

Più nel dettaglio, E. BENENATI, *Cento anni di paternalismo aziendale*, in S. MUSSO (a cura di), *Tra fabbrica e società. Mondi operai nell'Italia del Novecento*, Feltrinelli, 1999, p. 45, in riferimento alle esperienze europee e italiane, parla di «paternalismo industriale» o «neo-paternalismo» del Novecento e sottolinea come fosse comunque presente una accezione negativa di questo tipo di esperienze «designando prevalentemente situazioni di dominio autoritario o semplicemente di arretratezza nella gestione dell'impresa». La matrice comune di queste definizioni, secondo Benenati, sarebbe da rintracciarsi nella liberalità imprenditoriale e nel rimando ricorrente alla associazione tra il

concetto di azienda e quello di famiglia su cui impostare le relazioni industriali. In questo contributo l'autrice ripercorre il processo che ha portato alla costruzione e allo sviluppo della ideologia paternalista e delle esperienze aziendali italiane del Novecento. Dalle casse aziendali di fine Ottocento, alle istituzioni aziendali assistenziali e ricreative degli anni Venti del Novecento industriale di qualche grande azienda, sino alla spinta mussoliniana, con iniziative come quella sul "dopo-lavoro" e a quella che allora veniva chiamata l'"assistenza sociale nell'industria", da ricondurre però a una funzione propagandistica. Come riporta l'autrice in quegli anni «veniva dato grande spazio ad altre finalità che avrebbero collocato le opere sociali aziendali nell'alveo delle politiche nazionali del regime».

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

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

l'attenzione all'esterno facendosi carico del benessere dei propri dipendenti e delle loro famiglie.

Riprendendo il lavoro di Zamagni, nel contributo di P. CARNAZZA, A. PASETTO, *Le strategie di welfare aziendale: esperienze passate e tendenze recenti*, in *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, Il Mulino, 2015, n. 1, p. 119, si sottolinea come l'idea alla base del *welfare capitalism* sia quella di rendere, almeno in parte, frazione dei profitti conseguiti dalla azienda grazie al loro lavoro attraverso prevalentemente l'elargizione di alti salari, premi di produttività e maggiori sicurezze connesse alla assistenza sanitaria e alla abitazione: «il capitalista riconosce in tal modo che gran parte della ricchezza da lui accumulata ha origine dal lavoro che anche altri hanno svolto e, senza intaccare il principio di proprietà, si sente moralmente impegnato a restituire loro una parte della propria fortuna». Gli autori però sottolineano le contraddizioni di un tale modello: «il *welfare capitalism* nasce con due vizi di origine. Il primo è quello della coerenza tra comportamenti welfaristici svolti dalla fondazione e comportamenti aziendali svolti dalla impresa. Fin dall'inizio viene rimproverato ai vari magnati americani di mostrare una doppia faccia: quella benevola della fondazione e quella, non sempre rispettosa dei diritti dei lavoratori, della azienda. Il secondo vizio di origine è la mancanza di universalità: tale sistema "premia" i dipendenti delle aziende più grandi e più generose e penalizza i dipendenti delle imprese minori» (P. CARNAZZA, A. PASETTO, *Le strategie di welfare aziendale: esperienze passate e tendenze recenti*, in *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, Il Mulino, 2015, n. 1, p. 119).

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

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

Nel lavoro di E. MASSAGLI (*Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Giuffrè, 2016, p. 600) troviamo, in particolare, la ricostruzione degli sviluppi normativi dei sistemi di relazioni industriali che hanno portato a configurare la materia del welfare aziendale come oggi la conosciamo. Dal periodo d'oro della contrattazione collettiva del dopo-guerra alla stagione del *welfare state* post-Sessantotto in cui «il welfare privato cambiò necessariamente la sua connotazione e divenne esperienza residuale, di natura esclusivamente concessiva, solo lateralmente complementare rispetto a un welfare pubblico sempre più presente e costoso (*cradle-to-the-grave welfare system*, dalla culla alla tomba)».

Nel 1986 con l'approvazione del TUIR il legislatore traduce in norma il welfare di impresa conosciuto fino allora, ovvero quel paternalismo di fabbrica tipico della prima crescita dell'industria italiana. Nonostante rimane presente nella normativa fino al 2015 una impostazione paternalistica del welfare aziendale, E. MASSAGLI (*Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Giuffrè, 2016, pp. 603-604) sottolinea come parallelamente dagli anni Novanta comincia a svilupparsi il welfare contrattuale. Infine le esperienze di alcune grandi imprese di inizio millennio spingono il legislatore a modificare la normativa sul welfare aziendale e a dare alla materia l'impostazione presente oggi: «a partire dal 2008, si attua una diffusa "rivoluzione pratica": sempre più imprese incominciano ad approvare piani di welfare aziendale che pur ri-



spettando (sovente con ambigue soluzioni tecniche) i vincoli normativi, sono giustificati da ragioni opposte a quelle auspiccate dal legislatore nelle stesse norme, ossia assumono una esplicita funzione economica in contrasto alla visione solo paternalistico/sociale del Testo Unico delle Imposte sui Redditi. [...] Il silenzio e l'incertezza del legislatore termina con la legge di stabilità 2016. Il Governo accoglie le richieste di addetti ai lavori, imprese e, per la prima volta, sindacati e interviene direttamente sul TUIR per stravolgere le finalità di fondo dell'erogazione di beni, prestazioni, opere e servizi, che, pur non perdendo la potenziale utilità sociale, assume per la prima volta una esplicita funzione economica, in quanto ai piani di welfare aziendale è permesso, se scelto dal lavoratore, di sostituire i tradizionali premi di produttività monetari e il vantaggio fiscale degli stessi viene mantenuto anche quando contrattati collettivamente e individualmente».

### ***3. Le ragioni del welfare privato***

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

L'attenzione verso il lavoratore è qui il frutto di una concezione del capitale umano in quanto fattore produttivo a tutti gli effetti: «se il lavoratore è parte del processo produttivo, al pari delle macchine e di altri elementi, si cercherà di ottimizzare il suo utilizzo attraverso l'individuazione di mansioni sempre più standardizzate. L'aumento di produttività che ne consegue consentiva all'impresa fordista di ridurre il numero di ore e di carico agli operai, aumentando anche i salari. In questo modo la differenza innegabile del lavoro rispetto agli altri fattori di produzione veniva riconosciuta ma solamente come tentativo filantropico di aiutare il lavoratore garantendogli maggiori benefici socio-economici. Un disegno che può sembrare positivo e favorevole al lavoratore, ma che non ne riconosce in alcun modo la centralità nel processo produttivo» (F. SEGHEZZI, *L'uomo fordista tra economia e società. Appunti per una rilettura eretica di Gramsci*, Working Paper ADAPT, 2015, n. 171, p. 6).

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

Alcuni Autori rispetto alle ragioni del welfare aziendale mettono in luce le criticità di una dottrina che ha considerato il welfare privato e aziendale quasi esclusivamente come il risul-

tato di un riaggiustamento del sistema di welfare senza prendere in considerazione le motivazioni e le azioni di chi effettivamente questo welfare aziendale lo realizza ovvero le relazioni industriali. Questo filone sostiene infatti che le ragioni del più recente sviluppo del welfare aziendale siano da ricercare *in primis* nel suo collegamento con la *grande trasformazione del lavoro* piuttosto che a quelle delle mancanze o del c.d. arretramento del sistema di welfare pubblico. Il welfare aziendale è quindi visto dalla prospettiva del cambiamento del modo di intendere gli elementi retributivi, lo scambio contrattuale, le pratiche organizzative, i processi produttivi, gli obiettivi aziendali e le nuove forme di lavoro.

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

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

solo per la mancata crescita della spesa sociale, ma anche perché tali nuovi bisogni e nuovi rischi sociali risultano essere sempre più personalizzati che potrebbero anche essere coperti da parte di un welfare pubblico che sia capace di rinnovarsi, ma che costituiscono l'ambito ideale per interventi di welfare privato.

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

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

*lizzate e promozione del welfare occupazionale*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2016, n. 2, p. 191).

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

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

Gran parte della letteratura sul tema si è invece limitata a individuare come ragione principale della recente espansione del welfare privato le criticità che hanno riguardato il nostro sistema di welfare pubblico. Secondo C. GORI, *L'alternativa al pubblico? Le forme organizzate di finanziamento privato*, Franco Angeli, 2012 è proprio l'insufficienza delle risposte ai nuovi rischi e ai nuovi bisogni sociali, di un *welfare state* logorato dalla crisi economica, che porta alla nascita di nuove forme di welfare. Sono dunque contestuali al tentativo di contrastare e

ridurre le suddette inefficienze grazie, però, all'utilizzo di risorse private aggiuntive che hanno portato ad un'inevitabile modernizzazione del sistema di welfare italiano.

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

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

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

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

Anche U. ASCOLI, M.L. MIRABILE, E. PAVOLINI, *Dal welfare di cittadinanza al welfare nel lavoro? Contrattazione collettiva e iniziativa d'impresa in Italia*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 53-76, in questo senso danno notevole importanza alle nuove forme di welfare privato nel sistema di welfare complessivo sottolineando come in una situazione in cui si è alle prese con una crisi generale del welfare pubblico, che un po'

ovunque affronta problemi di *retrenchment*, ristrutturazione e ricalibratura, è indispensabile adottare una ottica più estesa che inserisca le imprese come nuovi soggetti di welfare, prevalentemente nell'ambito previdenziale, sociale e sanitario delineando per queste un ruolo che non sia semplicemente integrativo ma che, in determinate aree, si pone quantomeno sullo stesso livello del welfare pubblico.

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

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



sociale, un nuovo contratto psicologico che valorizza la componente relazionale e i suoi beni. In tal senso M. SQUEGLIA, *La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri d'indagine, prospettive di sviluppo*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2018, n. 4, pp. 805-833, rintraccia proprio nell'evoluzione dei concetti di retribuzione e corrispettività uno dei fenomeni di maggior interesse in materia di diritto del lavoro e di relazioni industriali. E' proprio in ragione di tale evoluzione, con particolare riferimento al ruolo dell'autonomia collettiva, che secondo l'autore si sono sviluppate nelle imprese «forme di retribuzione non monetarie» ed schemi di «produttività partecipata». In questo solco, anche, M. ISCERI, *Economia civile, contrattazione e welfare*, in *Sindacalismo – Comprendere la contrattazione*, 2015, n. 32, p. 79-88, che parte dai fondamenti dell'economia civile per argomentare come il lavoro oggi non possa più connotarsi solo economicamente ma come un evento prettamente “umano” e che in relazione a ciò, occorra chiedersi come garantire la felicità e il benessere produttivo. L'Autore, infatti, sostiene che se è vero che «i mercati sono la forma più impersonale di relazione sociale», è pur vero che il mercato è fatto di uomini e dunque per funzionare deve saper rintracciare al suo interno principi etici, valori di umanità. Peraltro, l'Autore sottolinea che il welfare in azienda dovrebbe essere frutto della condivisione e quindi della contrattazione, poiché solo la contrattazione pare essere lo strumento per la realizzazione del senso dell'economia civile (benessere, felicità, dignità, progresso morale).

In R. ZUCARO, *La stagione del welfare contrattuale. Verso una nuova etica del lavoro?*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2018, n. 2 si evidenzia come l'espansione dell'ambito della conciliazione vita lavoro e del welfare aziendale siano direttamente connessi all'esigenza di competitività e sostenibilità di un sistema caratterizzato da una nuova etica del lavoro incentrata sulla persona, andando oltre alla visione del lavoratore in senso astratto.

Affrontando la questione da un punto di vista sociologico, secondo F. MAINO, *Il Welfare aziendale: opportunità di sviluppo e criticità*, in *Rivista bimestrale di cultura e di politica*, n. 4, 2018 pp. 579-587 la convergenza tra i vantaggi per l'impresa e i vantaggi

per i lavoratori sta contribuendo a costruire un nuovo patto di fiducia tra l'azienda e la persona che trasforma lo scambio tra impegno e retribuzione sotteso al rapporto di lavoro facendo emergere la dimensione sociale accanto a quella di mercato. Secondo l'autrice le imprese si orientano verso nuove politiche retributive del personale che riescano a sottolineare in modo premiante il valore dei lavoratori rispondendo, altresì, a nuovi bisogni sociali emergenti.

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

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

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

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

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

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

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

Invero questa tesi non trova condivisione in buona parte della letteratura. Sul punto si veda la posizione di M. SQUEGLIA, *La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri d'indagine, prospettive di sviluppo*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2018, n. 4, pp. 805-833 per cui l'eventuale scarso impatto del welfare aziendale sulla condotta lavorativa non è da attribuirsi all'origine della misura ovvero alla fonte contrattuale collettiva

(come invece sostenuto da F. FERRARI, *Welfare aziendale e prestazioni lavorative individuali: quale relazione attesa?*, in *Personale e Lavoro dell'ISPER*, n. 597, 2018, pp. 4-7) quanto piuttosto «alla scarsa consapevolezza del soggetto in condizione professionale a considerare in modo propulsivo e attivo le problematiche legate ai bisogni propri e quelli del proprio familiare».

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

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

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

Sulla stessa lunghezza d'onda rispetto al potenziale innovativo delle relazioni industriali in questo ambito A. TURSI, *Il “welfare aziendale”: profili istituzionali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 4, individua il welfare aziendale come un «terreno

elettivo di sperimentazione di quel “decentramento contrattuale” da tempo predicato e da ultimo anche programmaticamente assunto a scelta strategica dagli attori delle relazioni industriali, con l’accordo interconfederale del 28 giugno 2011».

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

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

In questo lavoro gli autori, attraverso l’analisi di alcuni accordi aziendali sottoscritti in Lombardia tra il 2005 e il 2013, sot-

tolineano come una delle novità presente in molte intese sia rappresentata dal riferimento a concetti quali “partecipazione”, “coinvolgimento” ma anche “benessere”. Secondo gli autori «sembra si possa dedurre che nelle relazioni industriali di non poche aziende si stia facendo strada una tendenza che tiene insieme un comportamento aziendale più attento ai bisogni dei dipendenti, testimoniato dall’introduzione di servizi e benefits, con una richiesta ai dipendenti stesso non solo di una generica adesione agli obiettivi dell’impresa ma proprio di partecipazione attiva alla realizzazione di questi obiettivi. Questa nuova tendenza partecipativa viene confermata dalla menzione dell’esistenza in un certo numero di aziende di organismi consultivi bilaterali di qualche tipo [...] o anche, ma in misura inferiore, specificamente riferiti alla gestione del sistema di welfare aziendale» (A.M. PONZELLINI, E. RIVA, E. SCIPPA, *Il welfare aziendale: evidenze dalla contrattazione*, in *Quaderni Rassegna Sindacale*, 2015, n. 2, p. 157).

F. MAINO, R. RIZZA, *Le piccole e medie imprese incontrano il welfare*, in *Stato e Mercato*, 2018, n. 113 concordano nel sostenere che la contrattazione sul welfare aziendale offra una opportunità ai sindacati per riaffermare un ruolo propositivo e di governo compensando le recenti riduzioni del potere negoziale dei lavoratori.

In tal senso M. CARCANO, P.A. VARESI, R. FERRARI, A. CARMIGNANI, *Welfare aziendale*, Inserto, *Diritto & Pratica del Lavoro*, 2018, n. 27 individuano in materia una tendenza alla «contrattazione generativa» (che gli autori contrappongono a quella distributiva) che si propone di realizzare relazioni di lavoro attente sia al benessere organizzativo che a quello sociale pur tenendo presente alcuni vincoli aziendali.

Secondo S. COLOMBO, *Il ruolo delle organizzazioni sindacali nelle scelte di welfare aziendali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, p. 117, inoltre è dunque possibile affermare, in estrema sintesi, che «il sindacato ha assunto nel tempo, tramite azioni di tipo negoziale e cooperativo, un ruolo non trascurabile nella gestione delle risorse umane. Un ruolo che risulta strategico per le imprese soprattutto per quanto concerne la capacità

sindacale di mediare il consenso dei lavoratori a fronte di politiche gestionali negoziate e/o progettate con il sindacato. Laddove la contrattazione ha toccato tematiche relative al welfare aziendale, il sindacato è relativamente forte (alto tasso di sindacalizzazione) e con relazioni industriali piuttosto consolidate nel tempo».

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

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

A seguito poi delle novità del 2016, l'importanza del welfare aziendale, dopo iniziali resistenze, è stata progressivamente riconosciuta anche dal sindacato italiano, *in primis* da Cisl e Uil. Una presa di posizione unitaria è stata assunta da Cgil, Cisl e Uil il 14 gennaio 2016 nel documento relativo a *Un moderno sistema di relazioni industriali*. Questo testo include il welfare contrattuale tra gli assi tematici di questo sistema, in quanto si ritiene che esso possa rappresentare un terreno di crescita del benessere organizzativo e di concertazione dei tempi di vita e



di lavoro, nel quadro di un miglioramento della produttività e delle condizioni di lavoro. Per questo motivo si afferma che il sindacato deve puntare all'estensione della contrattazione del welfare, piuttosto che assecondare l'implementazione di forme unilaterali promosse dalle imprese, e orientarlo in modo concreto rispetto ai singoli contesti, partendo dalle esigenze reali dei lavoratori, delle imprese, del territorio e dei settori.

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

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

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

Ancora, T. TREU, *Introduzione Welfare aziendale*, Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona".IT, 2016, n. 297, p. 13, sostiene che il progressivo sviluppo della contrattazione collettiva su questi temi dimostra la tendenza delle relazioni industriali ad ampliare il loro ambito di intervento al di là del semplice trattamento economico relativo al rapporto di lavoro, per arrivare

alla «condizione complessiva del lavoratore e della sua famiglia». L'Autore, inoltre, ritiene che esse possano assumere un ruolo specifico di orientamento nel panorama del welfare, a condizione però che esse sappiano rinnovarsi e assumere il welfare negoziale come uno strumento utile a contribuire alla modernizzazione del sistema di protezione sociale, valorizzando le potenzialità come forma di “investimento sociale”. Un tale compito, infatti, non può essere affidato alla sola contrattazione aziendale, ma necessita di interventi nazionali e territoriali, in grado di fornire supporto alla negoziazione decentrata per orientarla a fare sistema. Il ruolo collaborativo e partecipativo delle relazioni industriali ha permesso di sperimentare accordi territoriali di promozione del welfare sollecitati per lo più dalle organizzazioni sindacali e sostenuti dalle istituzioni regionali. L'affermazione di simili prassi di concertazione territoriale su temi complessi come questo, dipende dall'evoluzione generale in senso partecipativo e decentrato delle relazioni industriali.

Secondo F. SANTINI, *Profili di regolamentazione collettiva del welfare aziendale*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, 2018, n. 6, pp. 1476-1500 proprio in collegamento alla diffusione delle politiche di welfare si sta affermando un nuovo modello di contrattazione, rivolto in particolare alle piccole e medie imprese, legato maggiormente a una dimensione organizzativa della impresa e a livelli di contrattazione decentrati e partecipati. Si assiste dunque a una rinnovata attività della contrattazione territoriale oltre a un mutamento della relazione contrattuale.

Sul punto invece M. ARLOTTI, *Tra Scilla e Cariddi. Le sfide del welfare occupazionale per la contrattazione collettiva*, in *Politiche Sociali*, 2018, n. 3, pp. 443-448, sottolinea il rischio un eccessivo allontanamento dalle finalità tradizionali della contrattazione, quali la tutela del salario e il miglioramento sostantivo delle condizioni di lavoro.

Sempre T. TREU, *Introduzione Welfare aziendale*, Working Paper CSDLE “Massimo D'Antona”.IT, 2016, n. 297, p. 31, specifica che la crescita del welfare e dei benefits costituisce una manifestazione ulteriore dell'arricchimento dello scambio proprio

del rapporto di lavoro, in senso sociale, in quanto «lo correla a bisogni individuali e collettivi del lavoratore sviluppatisi nella moderna società in forme nuove, che possono essere soddisfatti anche all'interno dell'azienda e del rapporto di lavoro». Questa evoluzione riflette i cambiamenti nei caratteri non solo dei rapporti individuali ma delle relazioni collettive di lavoro. È legata in particolare alle modifiche di tali relazioni verso forme, in senso lato, partecipative e trova la sua espressione più compiuta nelle pratiche contrattuali decentrate, aziendali e territoriali. Infatti, l'efficacia e i risultati di tali iniziative dipendono non solo dal corretto disegno e dalla coerente applicazione delle singole misure, ma dall'ambiente organizzativo e di relazioni in cui si collocano.

B. CARUSO (*«The Bright Side of the Moon»: politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2016, n. 2, p. 181) sottolinea invece l'«interferenza» sempre più stretta tra sistemi di welfare, regolazione del rapporto di lavoro e relazioni sindacali, in quanto il welfare aziendale presuppone relazioni collaborative. Con riguardo al ruolo delle relazioni industriali e del sindacato, a suo avviso, appare evidente la scelta di sostegno del legislatore allo sviluppo della contrattazione decentrata in sintonia con l'accordo interconfederale del 28 giugno 2011, ripreso dal Testo Unico della rappresentanza del 10 gennaio 2014.

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

metodo per la trattazione di materie incidenti nelle sfere di interesse di lavoratori e imprese, in alternativa all'unilateralismo datoriale.

### **5. *Welfare e contrattazione collettiva: un sistema multilivello***

La contrattazione relativa al welfare aziendale/occupazionale è un sistema a più livelli. In particolare, L. PESENTI, *Il welfare nello scenario socio-economico italiano. I nuovi rischi sociali e il welfare contrattuale in Italia*, in *Quaderni di sviluppo e organizzazione*, 2014, n. 20, pp. 18-27, riferendosi specificatamente al welfare frutto di contrattazione, individua tre livelli. L'Autore indica quindi come "primo livello" gli accordi della contrattazione collettiva nazionale, come "secondo livello" la contrattazione territoriale decentrata e infine individua come "terzo livello" il panorama di accordi stipulati in ambito aziendale. In particolare poi definisce come welfare aziendale ciò che prevalentemente accade in questo ambito.

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

Anche tale ricostruzione, in parte, complica il quadro di analisi facendo una differenziazione su più livelli che non risulta essere significativa né rispetto alle differenze di strumenti di regolazione del welfare utilizzati per ciascun livello né rispetto

alle dinamiche reali dei sistemi di relazioni industriali. *Welfare aziendale* e *welfare contrattuale* sono qui due categorie tenute distinte nonostante gli autori includano nel welfare aziendale proprio misure derivanti da contrattazione oltre a quelle derivanti da scelte aziendali.

Si può richiamare qui, quanto in precedenza citato con riferimento alle definizioni con riferimento a U. ASCOLI, M.L. MIRABILE, E. PAVOLINI, *Dal welfare di cittadinanza al welfare nel lavoro? Contrattazione collettiva e iniziativa d'impresa in Italia*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, p. 54, da cui si deduce come la contrattazione collettiva rispetto al welfare si articoli in un livello nazionale, rappresentato dai Contratti collettivi nazionali di lavoro (CCNL), da un livello subnazionale tramite la contrattazione decentrata territoriale fino al livello aziendale, costituito da accordi stipulati nella singola impresa.

Quando si parla di livello settoriale si intendono sostanzialmente le misure di welfare contrattuale previste dal CCNL di riferimento. Sono beneficiari delle misure stabilite a questo livello tutti lavoratori di uno specifico settore coperti dalla contrattazione nazionale di riferimento. T. TREU, *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, 2013, p. 17, sottolinea il ruolo decisivo che la contrattazione nazionale ha avuto in particolare per quanto riguarda la previdenza e la sanità integrativa. A livello settoriale è inoltre possibile rintracciare alcune linee guida e indirizzi per la promozione del welfare nella contrattazione di secondo livello.

R. PESSI, *L'accordo sul modello di welfare aziendale nel distretto industriale pratese: l'avvio di una possibile esperienza di welfare society*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2015, n. 145, pp. 133-142, e F. ALACEVICH, *Welfare territoriale nel distretto pratese: un gioco a somma positiva?*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2015, n. 145, pp. 143-152, parlano di "welfare territoriale" riferendo l'aggettivo territoriale a un livello di contrattazione che, pur riguardando misure di welfare aziendale, si sposta dal livello di impresa a quello più ampio del territorio attraverso relazioni tra parti sociali impostate su logiche multi-level.

L. PESENTI, *La territorializzazione del welfare: spunti di riflessione*, in V. CESAREO (a cura di), *Welfare Responsabile*, 2017, Vita e Pensiero, pp. 201-224, parlando di welfare aziendale territoriale, considera il livello territoriale come un livello intermedio compreso tra il quello della contrattazione collettiva nazionale e categoriale e la contrattazione aziendale. Secondo Pesenti il fenomeno del welfare territoriale può essere descritto come un processo di costituzione di cluster territoriali di imprese, simili ai distretti industriali in quanto agglomerati spontanei di imprese concentrate sul territorio, generalmente medie o piccole, che cooperano o fanno ricorso a risorse comuni in una o più aree affini al loro settore, ma che differiscono da questi perché non sono incentrate necessariamente su filiere interconnesse, ma si caratterizzano in base al *collective good* messo in comune, prodotto e utilizzabile nell'ambito delle specifiche relazioni cooperative agevolate dalle associazioni datoriali e grazie anche alle attività di semplificazione gestionale e operativa dei provider. Le differenze in tema di *governance* territoriale determinano quindi le fattezze degli agglomerati di imprese sul territorio in base alle tipologie di servizi di welfare condivisi e non invece a seconda delle caratteristiche delle imprese medesime.

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

Rispetto al tema dello sviluppo del welfare aziendale nelle piccole e medie imprese e la loro partecipazione ad accordi territoriali o di rete F. MAINO, R. RIZZA, *Le piccole e medie imprese incontrano il welfare*, in *Stato e Mercato*, 2018, n. 113 evidenziano come le principali ricerche in materia non approfondiscano in modo sufficiente l'ambito. Tali soluzioni permetterebbero alle

imprese di dimensioni ridotte di superare difficoltà organizzative nell'implementazione di soluzioni di welfare aziendale. Inoltre la condivisione e la collaborazione di queste esperienze secondo gli autori genera un bene collettivo che favorisce la crescita e lo sviluppo del territorio in quanto da un lato favorisce la competitività delle piccole e medie imprese e la qualità del mercato del lavoro locale mentre dall'altro rafforza la coesione della comunità locale.

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

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

T. TREU, *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, p. 18, sottolinea come negli ultimi anni sia cresciuto l'intervento della contrattazione collettiva soprattutto nelle grandi aziende in materia di welfare. Secondo l'Autore inoltre è stata proprio l'esperienza fatta in alcune di queste aziende pilota a spingere verso l'istituzione di forme di welfare non più frutto di esclusive direzioni aziendali ma concordate: «Gli accordi aziendali in materia si sono moltiplicati e hanno contribuito in modo determinante alla diffusione di buone pratiche. Le ricerche esistenti, confermano che le misure di welfare costituiscono un oggetto crescente della contrattazione di secondo livello».

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

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

Per quanto riguarda il modello di welfare aziendale legato ai premi di risultato M. SQUEGLIA, *La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri d'indagine, prospettive di sviluppo*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2018, n. 4, cit., p. 827-828 sottolinea come «qualche riserva potrebbe porsi [...] nel momento in cui il premio di risultato, e più in generale gli strumenti che favoriscono la produttività del lavoratore, debbono coordinarsi con i dispositivi istituzionali di protezione del prestatore d'opere. Difatti, è la presenza di tutele incisive contro eventuali provvedimenti ritorsivi che consente al lavoratore di con-



tribuire anche in via conflittuale alla definizione delle strategie di investimento e, più in generale, alle performance dell'impresa». Tuttavia l'autore inoltre sottolinea il ruolo che tale materia ha nel coinvolgimento dei lavoratori tanto da definire come «privilegiato» il rapporto tra welfare aziendale e autonomia collettiva con quest'ultima che si candida a essere la «fonte primaria di disciplina del welfare».



---

## Elenco dei grafici e delle tabelle

- Grafico 1 *Welfarizzazione al 31 dicembre 2018 (%)*
- Grafico 2 *Persone di 16-74 anni con alti livelli di competenza digitale per paese - Anno 2017 (per 100 persone di 16-74 anni)*
- Grafico 3 *Mappatura delle prestazioni erogate al lavoratore a livello aziendale*
- Grafico 4 *Saldo naturale e saldo migratorio estero in Italia*
- Grafico 5 *Speranza di vita per genere in Italia*
- Grafico 6 *Tasso di occupazione 50-59 anni e impatto malattie croniche*
- Grafico 7 *Mappatura delle prestazioni di welfare nella contrattazione aziendale metalmeccanica (Industria) del 2018*
- Grafico 8 *Confronto di percezioni dei benefit del welfare aziendale tra uomini e donne*
- Grafico 9 *Interesse % per le diverse misure di welfare*
- Grafico 10 *Distribuzione geografica dei contratti aziendali in materia di welfare (%)*
- Grafico 11 *Dimensione delle aziende firmatarie di contratti in materia di welfare (%)*
- Grafico 12 *Distribuzione settoriale dei contratti aziendali in materia di welfare (%)*
- Grafico 13 *Livelli negoziali (%)*
- Grafico 14 *Distribuzione delle macro-aree: conciliazione, benessere, welfarizzazione (%)*
- Grafico 15 *Macro-area conciliazione vita-lavoro (%)*
- Grafico 16 *Macro-area benessere (%)*
- Grafico 17 *Welfarizzazione (%)*
- Grafico 18 *Distribuzione delle misure contrattate a livello aziendale - Brescia (%)*

- Tabella 1 *La diffusione del welfare aziendale secondo la variabile dimensionale*
- Tabella 2 *Criteri di misurazione della distanza o vicinanza di una data prestazione al concetto di welfare*
- Tabella 3 *I beneficiari delle prestazioni di welfare*
- Tabella 4 *Classificazione funzionale delle categorie di prestazioni*
- Tabella 5 *Criteri di misurazione della distanza o vicinanza di una data prestazione dai concetti di welfare occupazionale e aziendale*
- Tabella 6 *Misurazione della variabile tipologica – Distanza o vicinanza di una data prestazione al concetto di welfare*
- Tabella 7 *Misurazione della variabile funzionale – Distanza o vicinanza di una data prestazione al concetto di welfare occupazionale/welfare aziendale*
- Tabella 8 *La misurazione complessiva delle singole prestazioni di welfare*
- Tabella 9 *Le principali forme di assistenza sanitaria integrativa nei diversi settori produttivi*
- Tabella 10 *Fondi sanitari per tipologia di adesione*
- Tabella 11 *Accordi integrativi aziendali che intervengono sull'assistenza sanitaria integrativa*
- Tabella 12 *Distribuzione delle misure di welfare negli accordi del 2018*
- Tabella 13 *Le definizioni di welfare nei contratti aziendali del sistema dell'industria meccanica privata (Federmeccanica) del 2018*
- Tabella 14 *Gap esistente tra gli obiettivi legati allo sviluppo di un piano di welfare aziendale per le aziende e per i lavoratori (%)*
- Tabella 15 *Composizione % delle scelte di benefit aziendali per profilo contrattuale*
- Tabella 16 *Valore % delle scelte di misure di welfare*
- Tabella 17 *Iniziative per aree di welfare aziendale (val. %)*
- Tabella 18 *Gap esistente tra i servizi di welfare aziendale forniti dalle aziende e i bisogni espressi dai dipendenti*
- Tabella 19 *La diffusione del welfare aziendale secondo la variabile dimensionale*
- Tabella 20 *La diffusione del welfare aziendale secondo il settore di appartenenza*
- Tabella 21 *Le motivazioni e aspettative che hanno portato*

*Elenco dei grafici e delle tabelle*

	<i>all'introduzione del welfare aziendale</i>
Tabella 22	<i>Risultati raggiunti in seguito all'introduzione del welfare aziendale</i>
Tabella 23	<i>Le preferenze dei lavoratori</i>
Tabella 24	<i>Le preferenze dei lavoratori per genere e categoria</i>
Tabella 25	<i>I servizi offerti dalle imprese</i>
Tabella 26	<i>Le fonti di finanziamento del welfare</i>



---

---

## **Elenco dei contratti collettivi nazionali di lavoro citati**

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

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



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

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

*Elenco dei contratti collettivi nazionali di lavoro citati*

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



---

## Elenco dei contratti collettivi territoriali citati

### AGRICOLTURA

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

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

## **EDILIZIA**

- Agrigento, CPL Imprese edili ed affini, 2017, Fillea-Cgil, Filca-Cisl, Feneal-Uil, Ance
- Brindisi, CPL Imprese edili ed affini, 2016, Fillea-Cgil, Filca-Cisl, Feneal-Uil, Ance

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

## **METALMECCANICA**

- Bergamo, Piccole e medie aziende manifatturiere metalmeccaniche e installazione impianti, 2017, Confimi – Apindustria, Fim-Cisl Bergamo, Uilm-Uil
- Cremona, Imprese che applicano CCNL Confimi Meccanica, 2018, Apindustria Confimi, Fim-Cisl e Uilm-Uil
- Modena, Piccola media industria manifatturiera metalmeccanica e della installazione di impianti, Confimi, Fim-Cisl, Uilm- Uil

## **COMMERCIO**

- Brescia, CCNL per i dipendenti da aziende del Terziario della Distribuzione e dei Servizi, 2016 Confcommercio Brescia, Filcams-Cgil Brescia, Filcams-Cgil Vallecamonica, Fisacat-Cisl Brescia, Uilucis-Uil Brescia

## **ALTRI**

- Brescia, Sistema Confindustria, 2016, Associazione industriale bresciana, Cisl, Cgil, Uil
- Brescia sistema Confapi, 2016, Apindustria Brescia, Cisl Brescia, Cgil Brescia, Cgil Vallecamonica-Sebino, Uil



---

## Elenco dei contratti aziendali citati

- A2A, Gruppo, Elettrici, 2017, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Flaei-Cisl, Uiltec-Uil
- AbbVie, Azienda, Chimico, 2017, Rsu
- ACE, Azienda, Credito e Assicurazioni, 2013, Fisac-Cgil, Fiba-Cisl
- Acraf, Azienda, Chimico, 2017, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Rsu, Uiltec-Uil
- Alcatel-Lucent, SM Optics, Azienda, Metalmeccanico, 2014, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil
- Alfa Acciai, Azienda, Metalmeccanico, 2016, Fiom-Cil, Fim-Cisl, Rsu
- Allergan, Azienda, Chimico, 2017, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Rsu
- Allianz, Azienda, Assicurazioni, 2018, Fisac-Cgil, First-Cisl, Uilca, Fna, Snfia
- Almviva, Stabilimento, Comunicazione, 2017, Unindustria, Rsu
- Alpitour, Azienda, Turismo e Servizi, 2018, Filcams-Cgil, Fisacat-Cisl, Rsa
- Ametek, Azienda, Metalmeccanico, 2018, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Rsu
- Aon, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2014, Confcommercio, Fisac-Cgil
- Apofruit, Gruppo, Agro-Alimentare Industria, 2017, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil, Rsu
- Assimoco, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2013, Fisac-Cgil, Fiba-Cisl, Uilca-Uil
- Atlanet, Azienda, Comunicazione, 2016, Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom-Uil, Rsu
- AgustaWestland, Azienda, Metalmeccanico, 2013, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Rsu

- Autogrill, Azienda, Turismo, 2017, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil, Rsu
- Aviva, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2014, Fisac-Cgil, Uilca-Uil
- Banca Carige, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2016, Fisac-Cgil, First-Cisl, Uilca-Uil, Fabi, Unisin
- Banca Sella, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2016, Fisac-Cgil, First-Cisl, Uilca-Uil, Fabi
- Banco BPM, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2017, Fisac-Cgil, First-Cisl, Uil Uilca, Fabi, Unisin, Ugl, Sinfub
- Basf, Azienda, Chimico, 2017, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Sul, Rsu
- Barilla, Gruppo, Alimentare, 2014, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Bayer, Azienda, Chimico, 2014, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Benetton, Gruppo, Tessile, 2015, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Berco, Stabilimento, Metalmeccanico, 2017, Fiom-Cgil, Fim-Cisl Rsu, Uilm-Uil, Confsal
- Beretta, Azienda, Metalmeccanico, 2018, Rsu
- Bergomi, Azienda, Metalmeccanico, 2016, Fim-Cisl, Rsu
- Biesse, Azienda, Metalmeccanico, 2014, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil
- Biolchim, Azienda, Chimico, 2017, Femca-Cisl, Rsu
- Bonfiglioli, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Rsu
- Bonfiglioli, Azienda, Metalmeccanico, 2018, Rsu
- Blue assistance, Azienda, Assicurazioni, 2018, Fisac-Cgil, Fna, First-Cisl, Uilca, Snfia
- Brawo, Azienda, Metalmeccanico, 2016, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Rsu
- Brawo, Azienda, Metalmeccanico, 2018, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Rsu
- Busitalia, Azienda, Trasporti, 2015, Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uil Trasporti, Faisa Cisl
- Campari, Azienda, Agro-Alimentare, 2018, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil

- Carcano Antonio S.P.A., Azienda, Metalmeccanico, 2017, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil Rsu,
- Cardif, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2015, Fisac-Cgil, First-Cisl, Fna
- Carige Assicurazioni, Azienda, Credito e Assicurazioni, 2014, Fisac-Cgil, Fiba-Cisl, Uilca-Uil
- Carrefour, Gruppo, Terziario, Distribuzione, Servizi, 2017, Filcams-Cgil, Fisascatl-Cisl, Uiltucs-Uil
- Cassa Di Risparmio Di Parma e Piacenza, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2017, Fisac-Cgil, First-Cisl, Uil Uilca, Fabi, Unisin
- Centrale Del Latte (Di Firenze, Pistoia e Livorno), Azienda, Alimentare, 2012, Flai-Cgil, Uila-Uil
- Ce.Pi, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Fiom-Cgil, Rsu,
- Cevico, Gruppo, Alimentare, 2017, Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil, Rsu
- Clementoni, Azienda, Pelli Cuoio, 2017, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Rsu
- Coca Cola, Azienda, Alimentare, 2014, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Cofely, Azienda, Energia, 2013, Filctem-Cgil, Flaei-Cisl, Uiltec-Uil
- Colussi, Azienda, Agro-Alimentare, 2018, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Comifar Distribuzione, Azienda, Terziario, Distribuzione e Servizi, 2015, Filcams-Cgil, Fisascatl-Cisl, Uiltucs-Uil
- Compagnia Italiana Di Navigazione, Azienda, Trasporti, 2017, Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uiltrasporti, Ugl Taf, Fast
- Credit Agricole Cariparma, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2017, Fisac-Cgil, First-Cisl, Uilca-Uil, Fabi, Unisin, Ugl, Sinfub
- Dalmine, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Rsu
- Danone, Azienda, Agro-Alimentare Industria, 2017, Confindustria Assolombarda, Fai-Cisl, Rsu
- D.A.O., Azienda, Terziario, Distribuzione e Servizi, 2013, Fisascatl-Cisl, Uiltucs-Uil
- Dayco, Azienda, Gomma Plastica, 2015, Confindustria, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil

- Direct Line, Gruppo, Credito Assicurazioni, 2012, Fisac-Cgil, Fiba-Cisl
- Direct Line, Azienda, Credito Assicurazioni, 2016, Fisac-Cgil, First-Cisl, Fna, Ania
- Ducati, Azienda, Metalmeccanico, 2015, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil
- Ducati, Azienda, Metalmeccanico, 2018, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil
- Eataly, Azienda, Turismo, 2015, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Eataly, Azienda, Turismo, 2016, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Elantas, Stabilimento, Chimico, 2015, Rsu
- Enav, Stabilimento, Trasporti, 2015, Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uilt-Uil, Ugl-Ta, Ugl
- Enav, Azienda, Trasporti, 2017, Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uilt, Ugl- Ta, Unica
- Eni, Gruppo, Energia e Petrolio, 2016, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Eni, Azienda, Energia e Petrolio, 2017, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Eni, Azienda, Chimico, 2018, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Eni Versalis, Azienda, Chimico, 2017, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Europ Assistance Italia, Azienda, Credito e Assicurazioni, 2015, Fisac-Cgil, First-Cisl, Uilca, F.N.A
- Europrofili Group, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Fim-Cisl Brescia, Fim-Cisl Verona
- Exide Technologies, Azienda, Metalmeccanico, 2013, Rsu
- Fastweb, Gruppo, Comunicazione, 2014, Confindustria, Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom-Uil, Uglcom-Ugl
- Fastweb, Azienda, Comunicazione, 2017, Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom-Uil, Rsu
- Fater, Stabilimento, Tessile, 2017, Rsu
- Fca, Stabilimento, Metalmeccanico, 2016, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Fismic, Ugl Metalmeccanici, Associazione Quadri e Capi Fiat

- Fca, Gruppo, Metalmeccanico, 2017, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Fismic, Ugl Metalmeccanici
- Fca, Gruppo, Metalmeccanico, 2017, Rsa
- Fca, Stabilimento, Metalmeccanico, 2018, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Fismic, Ugl Metalmeccanici, Aqcf rappresentanza
- Feltrinelli, Gruppo, Terziario, Distribuzione e Servizi, 2012, Confcommercio, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Fenice, Azienda, Metalmeccanico, 2014, Confindustria, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Fismic
- Fenice Spa, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Fismic, Uilm-Uil, Rsu
- Feralpi, Azienda Stabilimento, Metalmeccanico, 2017, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Rsu
- Ferrarelle, Azienda, Alimentare, 2015, Confindustria, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Ferrero, Gruppo, Alimentare, 2014, Confindustria, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Fincantieri, Stabilimento, Metalmeccanico, 2017, Rsu
- Findomestic, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2014, Fisascat-Cgil, Fiba-Cisl, Uilca-Uil, Fabi, Dircredito
- Finmeccanica, Azienda, Metalmeccanico, 2016, Unindustria Confindustria, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Rsu
- Fis, Stabilimento, Chimico, 2015, Rsu
- Fruendo, Azienda, Credito e Assicurazioni, 2017, Fisascat-Cgil, First-Cisl, Sinfub, Uil Uilca, Fabi, Unisin
- Fondazione Marzotto, Azienda, Terziario, Distribuzione e Servizi, 2017, Confcommercio, Fisascat-Cisl, Rsa
- Fonderie Cortiana, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Fim-Cisl, Rsu
- Gauss, Azienda, Metalmeccanico, 2016, Fim-Cisl, Rsu
- Generali, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2015, Fisascat-Cgil, Fiba-Cisl, Uila-Uil, Fna, Snfia
- Gima, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Fim-Cisl, Rsu
- Giorgio Fedon e Figli, Aziendale, Tessile, 2018, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Rsu
- Granarolo e Zeroquattro, Gruppo, Agro-Alimentare, 2018, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil

- Grandi Salumifici Italiani, Azienda, Agro-Alimentare, 2018, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Gruppo Industriale Mauro Saviola, Gruppo, Legno, 2015, Fillea-Cgil, Filca-Cisl, Feneal-Uil
- Gtech, Gruppo, Metalmeccanico, 2014, Fiom-Cgil, Uilm-Uil, Fismic
- Gucci, Gruppo, Terziario, Distribuzione, Servizi, 2017, Confindustria
- Hera S.P.A., Gruppo, Multiservizi Pulimento, Distribuzione, Servizi, 2017, Cisl Federenergia, Fiadel, Filctem Fp-Cgil, Fit Femca Flaei-Cisl, Uil Trasporti Uiltec-Uil
- Huntsman, Stabilimento, Chimici, 2017, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Ica Market, Azienda, Terziario, Distribuzione e Servizi, 2017, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs, Rsa/Rsu
- Ikea, Azienda, Terziario, Distribuzione, Servizi, 2015, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Ima, Gruppo, Metalmeccanico, 2017, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil
- Incas, Azienda, Metalmeccanico, 2018, Rsu
- Intesa San Paolo, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2014, Fisac-Cgil, Fiba-Cisl, Uglc Ugl, Uilca-Uil, Fabi, Dircredito,
- Intesa San Paolo, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2015, Fisac-Cgil, First-Cisl, Sinfub, Uilca-Uil, Ugl Credito, Fabi, Unisin
- Intesa San Paolo S.P.A., Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2017, Fisac-Cgil, First-Cisl, Sinfub,Ugl, Uilca-Uil, Fabi, Unisin
- Itap, Azienda, Metalmeccanico, 2015, Rsu
- Lacam, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Aib-Confindustria, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Rsu
- Lamborghini, Azienda, Metalmeccanico, 2012, Fiom-Cgil
- Lamborghini, Azienda, Metalmeccanico, 2015, Fiom-Cgil, Fim-Cisl
- Lanfranchi, Azienda, Metalmeccanico, 2013, Fim-Cisl
- Lanfranchi, Azienda, Metalmeccanico, 2016, Fim-Cisl, Rsu
- Lardini, Azienda, Tessile, 2015, Filctem-Cgil, Femca-Cisl
- Lemur, Azienda, Tessile, 2017, Femca-Cisl, Rsu

- Leroy Merlin, Gruppo, Terziario Distribuzione e Servizi, 2013, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Linde, Gruppo, Chimico, 2017, Assolombarda, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Rsu
- Lindt, Stabilimento, Alimentare, 2014, Confindustria, Flai-Cgil, Fai-Cisl
- Lottomatica, Gruppo, Metalmeccanico, 2017, Fiom-Cgil, Fismic, Unindustria, Rsu
- Lucchini, Stabilimento, Metalmeccanico, 2015, Fim-Cisl, Uilm-Uil
- Luxottica, Azienda, Occhiali, 2013, Confindustria, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Luxottica, Gruppo, Occhiali, 2017, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Maccalte, Gruppo, Metalmeccanico, 2016, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil
- Man Truck&Bus Italia, Azienda, Terziario, Distribuzione e Servizi, 2015, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Manfrotto, Azienda, Metalmeccanico, 2018, Fiom-Cgil, Fim-Cis, Uilm-Uil
- Marconi Industrial Service, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Rsu
- Martelli F.Lli, Azienda, Alimentare, 2017, Flai-Cgil, Apindustria, Rsu
- Matthews, Azienda, Metalmeccanico, 2016, Rsu
- Maxionwheels Italia, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Fim-Cisl, Rsu
- Mecc Alte, Aziendale, Metalmeccanico, 2015, Confindustria, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Rsu
- Mellin, Azienda, Alimentare, 2014, Confindustria, Flai-Cgil, Fai-Cisl
- Mellin, Azienda, Agro-Alimentare Industria, 2017, Assolombarda, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Rsu
- Merck Serono, Aziendale, Chimico-Farmaceutica, 2016, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Rsu
- Metalg, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Fim-Cisl, Rsu
- Metalgamma, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil

- Mondadori, Aziendale, 2018, Editoria, Fistel-Cisl, Slc-Cgil, Uilcom-Uil, Rsu
- Mondelez, Azienda, Alimentare, 2014, Confindustria, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Motori Minarelli, Azienda, Metalmeccanico, 2015, Fiom-Cgil, Fim-Cisl
- Motori Sommersi Riavvolgibili, Azienda, Metalmeccanico, 2016, Apindustria, Fiom-Cgil, Fim-Cisl
- Mutti, Azienda, Alimentare, 2015, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Necta, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Confindustria, Rsu
- Nestlè, Aziendale, 2018, Agro-Alimentare, Assolombarda-Confindustria, Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil, Rsu
- Nord Motoriduttori, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Rsu
- Number1 Logistic Group, Gruppo, Logistica, 2018, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Obi Italia, Azienda, Terziario, Distribuzione, Servizi, 2017, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uiltucs, Rsa/Rsu
- Oerlikon, Azienda, Metalmeccanico, 2013, Confindustria, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil
- Oi Manufacturing, Gruppo, Vetro, 2017, Assovetro, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Rsu
- Ondulati Santerno, Stabilimento, Carta Industria, 2017, Slc-Cgil, Rsu
- Peroni, Gruppo, Alimentare, 2012, Confindustria, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Peroni, Azienda, Alimentare, 2015, Confindustria, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Plasticsavio, Azienda, Gomma Plastica, 2017, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Rsu
- Polti, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Rsu
- Procter & Gamble, Azienda, 2017, Chimico, Rsu
- Rana, Gruppo, Alimentare, 2015, Confindustria, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Renner, Azienda, Chimico, 2015, Filctem-Cgil
- Robintur, Azienda, Turismo, Alberghi, Pubblici Esercizi, 2017, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl



- Rovagnati, Azienda, Agro-Alimentare, 2017, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Rsu
- Sabelt, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Fim-Cisl, Rsu
- Sace, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2013, Fisac-Cgil, Fiba-Cisl, Uilca-Uil
- Saipem, Gruppo, Energia, 2017, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Rsu
- Salvagnini, Azienda, Metalmeccanico, 2015, Confindustria, Fiom-Cgil, Fim-Cisl
- Samec, Azienda, Metalmeccanico, 2015, Fiom-Cgil, Fim-Cisl
- San Benedetto, Azienda, Alimentare, 2014, Flai-Cgil, Fai-Cisl
- Sanpellegrino, Azienda, Alimentare, 2015, Confindustria, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Santander, Azienda, Credito e Assicurazioni, 2015, Fisac-Cgil, Fabi
- Sapio, Aziendale, Chimico, 2013, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Sapio, Aziendale, Chimico, 2018, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Smurfit e Kappa, Stabilimento, 2018, Cartario-Cartotecnico, Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom-Uil, Rsu
- Sara Assicurazioni, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2016, Rsa
- Sasol Italy, Stabilimento, Chimico, 2014, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Sasol Italy, Azienda, Chimico, Lombardia, 2017, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Rsu
- Seco Tools Italia, Azienda, Metalmeccanico, 2012, Confindustria, Fiom-Cgil, Fim-Cisl
- Service Metal Company, Azienda, Metalmeccanico, 2016, Fim-Cisl, Rsu
- Siat, Azienda, Metalmeccanico, 2015, Fiom-Cgil, Fim-Cisl
- Siemens, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Assolombarda, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Rsu
- Siram, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Assistal, Rsu
- Sisal, Gruppo, 2016, Commercio e Servizi, 2016, Ficams-Cgil, Fisacat-Cisl, Uiltucs

*Elenco dei contratti aziendali citati*

- Skf, Azienda, Metalmeccanico, 2015, Rsu
- Spumador, Aziendale, Alimentare, 2017, Flai-Cigl, Fai-Cisl, Uila-Uil, Rsu
- Star, Azienda, Agro-Alimentare Industria, 2017, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil, Rsu
- Teamsystem, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Rsa, Rsu
- TenarisDalmine, Azienda, Metalmeccanico, 2012, Confindustria, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil
- TenarisDalmine, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Confindustria Bergamo, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Rsu
- Telespazio E-Geos, Gruppo, Metalmeccanico, 2017, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Unindustria, Rsu
- Total E&P, Aziendale, Energia e Petrolio, 2016, Rsu
- Trenord, Azienda, Trasporti, 2012, Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uilt-Uil, Ugl-Ugl
- Ubi, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2018, Fabi, Fisac-Cgil, First-Cisl, Uil.Ca, Unità sindacale Falcri Silcea Sinfub
- Uca Assicurazioni, Azienda, Credito e Assicurazioni, 2015, Fisac-Cgil
- Unicredit, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2015, Fabi, Fisac-Cgil, First-Cisl, Uilca-Uil, Ugl Credito, Sinfub, Fabi, Unisin
- Unicredit, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2017, Fisac-Cgil, First-Cisl, Uilca-Uil, Ugl Credito, Sinfub, Unisin
- Unicredit, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2018, Fabi, Fisac-Cgil, First-Cisl, Uilca-Uil, Ugl Credito, Sinfub, Unisin
- Unicoop, Azienda, Terziario, Distribuzione, Servizi, 2013, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil, Ancc
- Unipol Sai, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2015, Fisac-Cgil, First-Cisl, Uilca-Uil, Fabi, Unisin
- Veneta Pali Srl, Azienda, Cemento, 2017, Confindustria Venezia, Fillea-Cgil, Filca-Cisl, Feneal-Uil, Rsu
- Vodafone Automotive, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Confindustria Venezia, Failms, Fim-Cisl, Rsu
- Ykk Mediterraneo, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Confindustria, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Rsu

*Elenco dei contratti aziendali citati*

- Zambon, Azienda, Chimico, 2015, Confindustria, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Zambon, Azienda, Chimico, 2015, Confindustria, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uilcem-Uil
- Zara, Azienda, Terziario, Distribuzione, Servizi, 2015, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Zerouno, Azienda, Elettrici 2015, Filcams-Cgil



---

## Glossario del welfare occupazionale

### Indice

1. *Agevolazioni fiscali*
2. *Assicurazioni sanitarie aziendali*
3. *Assistenza sanitaria integrativa (c.d. welfare sanitario integrativo)*
4. *Benefit*
5. *Buono welfare*
6. *Conto welfare*
7. *Contratto di rete*
8. *Decontribuzione*
9. *Enti bilaterali*
10. *Flexible benefit*
11. *Fondi sanitari*
12. *Lavoro agile*
13. *Oneri di utilità sociale*
14. *Piano di welfare*
15. *Premio di risultato*
16. *Previdenza complementare*
17. *Regolamento aziendale*
18. *Superminimi collettivi*
19. *Welfare aziendale*
20. *Welfare bilaterale*
21. *Welfare contrattuale*
22. *Welfare c.d. diretto o non rimborsuale*
23. *Welfare integrativo*
24. *Welfare locale*
25. *Welfare occupazionale*
26. *Welfare ricreativo*
27. *Welfare rimborsuale*
28. *Welfare sanitario*
29. *Welfare territoriale*
30. *Welfareizzazione del premio di risultato*

## **1. Agevolazioni fiscali**

Riduzione o eliminazione degli oneri fiscali normalmente dovuti dal contribuente. Nell'ambito del welfare aziendale, per il lavoratore, operano attraverso la deroga al principio di onnicomprensività del reddito da lavoro dipendente, escludendo dalla formazione del reddito da lavoro dipendente il valore relativo a determinate categorie di somme, beni, opere e servizi erogati dal datore nell'ambito dell'attuazione di misure di welfare occupazionale (nel rispetto delle condizioni previste dalla normativa fiscale). Il premio di risultato, oltre a godere di una agevolazione consistente in una tassazione ridotta, diventa totalmente detassato se convertito in misure di welfare. Per il datore di lavoro, le agevolazioni fiscali relative al welfare consistono nella deducibilità totale o parziale dei costi sostenuti per l'erogazione delle misure.

## **2. Assicurazioni sanitarie aziendali**

Tipologia di contratto assicurativo che l'azienda stipula con una compagnia assicuratrice, versando un premio di cui sarà beneficiario il lavoratore (terzo assicurato). Copre i bisogni sanitari dei lavoratori in modo aggiuntivo o sostitutivo rispetto a quanto previsto dall'assistenza sanitaria integrativa del CCNL di riferimento e dal SSN. La natura delle polizze (la compagnia assicuratrice agisce con scopo di lucro e tecniche di selezione dei rischi) ovvero l'assenza di un fine esclusivamente assistenziale fanno sì che le somme versate dal datore di lavoro a titolo di premio costituiscano per il lavoratore reddito da lavoro dipendente (a eccezione di quelle aventi ad oggetto il rischio di non autosufficienza nel compimento degli atti della vita quotidiana o il rischio di gravi patologie).

## **3. Assistenza sanitaria integrativa (c.d. welfare sanitario integrativo)**

Forma di assistenza sanitaria di tipo occupazionale di cui beneficia una persona in quanto lavoratore, in modo complemen-

tare e integrato rispetto a quella universale pubblica del SSN. Il suo ambito di applicazione dipende dalla individuazione dei livelli essenziali di assistenza (LEA). Può derivare da fonti contrattuali a qualsiasi livello (collettive o individuali), enti bilaterali, associazioni di categoria, albi e iniziative unilaterali (volontarie oppure obbligatorie) del datore di lavoro. L'adesione ha sempre carattere volontario per il lavoratore. I contributi versati per l'assistenza sanitaria integrativa godono di agevolazioni fiscali. Gli attori dell'assistenza sanitaria integrativa sono i fondi sanitari integrativi del SSN, le società di mutuo soccorso, le casse di assistenza sanitaria e le compagnie assicuratrici.

#### **4. Benefit**

Sono i beni, i servizi e le opere di utilizzo personale, che l'impresa conferisce al lavoratore direttamente o tramite altri soggetti erogatori. Si configurano come una retribuzione in natura, aggiuntiva rispetto a quella monetaria, e come tale rappresentano per il lavoratore un vantaggio, di cui può usufruire, messo a disposizione dall'azienda. L'art. 51 TUIR stabilisce che alcuni benefit non concorrono a formare reddito da lavoro dipendente.

#### **5. Buono welfare**

È un documento di legittimazione, utilizzabile dal datore di lavoro per l'erogazione di beni e servizi di welfare aziendale per una cifra pari al valore nominale riportato sul buono stesso. Il buono welfare non può essere rappresentativo di denaro e dà diritto ad un solo bene, prestazione, opera o servizio tra quelli previsti dall'art. 51, commi 2 e 3, TUIR, rispetto al quale non sono ammesse integrazioni a carico del titolare. Rappresenta una deroga al principio di unicità dei beni, il c.d. buono welfare multi-servizio che prevede l'erogazione, con un unico buono, di più beni, prestazioni, opere o servizi, purché questi abbiano un importo complessivo inferiore alla soglia di

258,23 euro, superata la quale l'intero importo concorrerà a formare reddito di lavoro dipendente.

## **6. Conto welfare**

È uno strumento che permette al lavoratore di accedere a misure di welfare, erogate dal datore di lavoro, usufruendo di un budget di spesa figurativo personale attraverso un conto virtuale che ne facilita l'erogazione anche grazie al supporto di piattaforme tecnologiche. È costituito sia dalle risorse destinate ad hoc da piani di welfare sia dal valore derivante dalla welfarizzazione del premio di risultato su scelta del dipendente. Il suo importo può essere speso direttamente, fruendo dunque delle misure di welfare previste dall'azienda, oppure tramite la richiesta di rimborso, totale o parziale, di alcune spese ammissibili ai sensi dell'art. 51 TUIR. In caso di non utilizzo non è possibile (salvo per la quota derivante dalla welfarizzazione del premio) una sua riconversione in denaro o un suo rimborso al lavoratore.

## **7. Contratto di rete**

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

## **8. Decontribuzione**

Riduzione o eliminazione, ad opera della legge, dei contributi previdenziali e assistenziali, relativi alle retribuzioni dei lavoratori, con riferimento alla quota a carico dei lavoratori e/o dei datori di lavoro. I premi di produttività, nelle aziende che



coinvolgono pariteticamente i lavoratori, sono decontribuiti per l'azienda e per i lavoratori. Le somme maturate a titolo di premio di risultato laddove convertite in beni e servizi di welfare godono di *totale decontribuzione*. Sono riconosciuti sgravi contributivi ai datori di lavoro che prevedano con accordi aziendali misure di conciliazione tra vita professionale e privata.

## **9. Enti bilaterali**

Organismi costituiti a iniziativa di una o più associazioni dei datori e dei prestatori di lavoro comparativamente più rappresentative, con finalità di regolazione del mercato del lavoro ed erogazione di prestazioni rivolte a imprese e ai lavoratori di un territorio o di una categoria. La contrattazione collettiva ne disciplina il funzionamento. Prevedono sempre una partecipazione economica da parte del datore di lavoro e, a volte, un contributo economico più ridotto anche a carico dei lavoratori.

## **10. Flexible benefit**

Beni, opere, servizi e somme di cui il lavoratore può scegliere di usufruire, entro un budget di spesa predeterminato messo a disposizione dal datore di lavoro, modulando il proprio paniere di benefit in modo flessibile e personalizzato. Si intende dunque una modalità di erogazione dei benefit, funzionale ad intercettare le reali esigenze dei lavoratori e massimizzare l'efficacia delle politiche di welfare in azienda, effettuata direttamente dal datore di lavoro o tramite altri soggetti erogatori, che può essere prevista sia dalla contrattazione nazionale che da quella decentrata e può essere frutto di fonti obbligatorie o misure volontarie.

## **11. Fondi sanitari**

Rappresentano uno strumento di welfare sanitario integrativo con la finalità di erogare forme di assistenza sanitaria integrativa rispetto a quelle assicurate dal SSN. Sono definiti “Fondi Sanitari” i Fondi sanitari integrativi del SSN, istituiti o adeguati ai sensi dell’art. 9 del d.lgs. 20 dicembre 1992, n. 502, e successive modificazioni, nonché gli enti, le casse e le società di mutuo soccorso aventi esclusivamente fine assistenziale, di cui all’art. 51, comma 2, lett. *a*, del d.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917 e successive modificazioni (TUIR). L’adesione da parte del singolo può avvenire volontariamente o in virtù del proprio CCNL.

## **12. Lavoro agile**

Forma di svolgimento della prestazione lavorativa subordinata ma caratterizzata da flessibilità di orario e luogo di lavoro rispetto ai quali non vi sono vincoli se non quelli stabiliti dalla legge o dalla contrattazione collettiva. Si realizza attraverso strumenti tecnologici forniti dal datore di lavoro e la sua adozione deve essere prevista da un accordo scritto tra le parti. Il lavoro agile è stato delineato anche come uno strumento per favorire la conciliazione vita-lavoro.

## **13. Oneri di utilità sociale**

Sono configurabili come le spese sostenute dal datore di lavoro per opere e servizi con specifiche finalità quali educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto rivolte alla generalità o a specifiche categorie dei suoi dipendenti. Rappresentano una risposta ad esigenze di benessere personale o familiare del lavoratore e proprio in virtù della loro rilevanza sociale godono di alcune agevolazioni fiscali attualmente consistenti nella deducibilità dal reddito di impresa in misura differente a seconda che siano esse frutto di un atto volontario del datore di lavoro o derivanti da un obbligo negoziale (contratto, accordo, regolamento aziendale).

#### **14. Piano di welfare**

Documento programmatico e strategico che definisce regole, tempi, obiettivi, modalità, criteri e risorse attraverso cui una o più aziende erogano per i propri lavoratori somme, beni, prestazioni, opere o servizi in relazione a bisogni personali o sociali. Tali esigenze possono anche essere individuate, in fase preliminare, tramite strumenti di analisi partecipativi. I piani di welfare possono essere attivati in modo volontario dal datore di lavoro o in modo obbligatorio, ossia in applicazione di un regolamento o un contratto collettivo.

#### **15. Premio di risultato**

È un elemento della retribuzione, che ha natura variabile, collegato al raggiungimento di obiettivi, individuali o collettivi, misurati attraverso specifici indicatori. Può essere istituito unilateralmente dall'azienda oppure essere frutto di contrattazione. Nel caso derivi da una contrattazione collettiva di secondo livello, può godere della detassazione al 10% purché sia riconducibile ad incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza o innovazione; sia variabile; le performance siano misurabili e quantificabili. La sua erogazione avviene in forma monetaria e, se possiede i requisiti per accedere alla detassazione, è possibile optare per la sua conversione in welfare aziendale.

#### **16. Previdenza complementare**

Forma di integrazione delle risorse previste dalla previdenza pubblica obbligatoria al fine di ampliare le disponibilità di fine rapporto con altre derivanti da obblighi negoziali, adesioni o scelte individuali. Ne sono beneficiari i lavoratori, nelle fattispecie previste dall'art. 2 del d.lgs. n. 252/2005, che possono destinarvi sia la contribuzione a carico del datore di lavoro a cui abbiano diritto sia quote di TFR. Sono strumenti pensionistici complementari: i Fondi pensione chiusi o negoziali, i

Fondi pensione aperti, i Piani individuali pensionistici e i Fondi pensione “preesistenti”.

### **17. Regolamento aziendale**

Costituisce una fonte di regolamentazione del rapporto di lavoro adottata unilateralmente dal datore di lavoro. È uno degli strumenti con cui è possibile introdurre misure di welfare aziendale godendo dei relativi benefici fiscali e contributivi, purché tale regolamento faccia sorgere un obbligo negoziale e non possa essere disatteso arbitrariamente dal datore di lavoro.

### **18. Superminimi collettivi**

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

### **19. Welfare aziendale**

Insieme di somme, servizi, opere e prestazioni (principalmente ricompresi nell'art. 51 TUIR), nonché misure organizzative aziendali che il datore di lavoro riconosce ai propri lavoratori, in modo volontario o in virtù di un obbligo negoziale, funzionali alla costruzione di un preciso e consapevole modello organizzativo del lavoro e dei processi produttivi. Sono misure che hanno una funzione economica ossia integrano lo scambio contrattuale e incidono attivamente sul rapporto tra lavoratore

e datore di lavoro, sul fare impresa, sulla organizzazione, sulla produttività, sulla sua qualità della prestazione lavorativa, sulla fidelizzazione del lavoratore.

## **20. Welfare bilaterale**

Ricomprende tutte le misure di welfare frutto di accordo tra le rappresentanze dei lavoratori e dei datori di lavoro a tutti i livelli di contrattazione e condivide tratti tipici delle forme di mutualismo sviluppatesi storicamente. I servizi e le prestazioni di welfare bilaterale vengono erogati attraverso le iniziative degli enti e dei fondi bilaterali.

## **21. Welfare contrattuale**

Nasce come espressione utilizzata per indicare principalmente il welfare previsto dal contratto collettivo nazionale. Sempre più diffusamente si riscontra la tendenza a ricomprendere, con il termine welfare contrattuale, anche quelle misure frutto di una contrattazione di secondo livello, ciò in ragione anche delle modifiche dell'art. 51 TUIR del 2016 che hanno ampliato e incentivato la natura contrattuale del welfare. Nella prassi infatti con tale espressione si identifica l'insieme delle prestazioni la cui fonte è la contrattazione collettiva a diverso livello, piuttosto che il contratto individuale.

## **22. Welfare c.d. diretto o non rimborsuale**

Sono le misure di welfare erogate direttamente da parte dell'impresa oppure attraverso altri soggetti e si caratterizzano per l'estraneità del dipendente al rapporto economico che intercorre tra azienda ed erogatore del servizio. Per tali servizi, previsti dalle lett. *f* e *f-quater*, art. 51, comma 2, TUIR, dunque non è ammessa la modalità rimborsuale delle spese sostenute dal dipendente ma resta possibile invece utilizzare i titoli di legittimazione (buono welfare c.d. voucher).

### **23. Welfare integrativo**

Si intendono tutte quelle misure di welfare che pur non facendo parte del welfare pubblico contribuiscono insieme ad esso a creare un sistema sussidiario. Il termine “integrativo” richiama proprio una visione e una dimensione funzionale in cui il pubblico è visto come la fonte di welfare primaria rispetto al quale le altre fonti (occupazionali, contrattuali, condivise, cooperative o private) si raccordano e lo integrano.

### **24. Welfare locale**

Si riferisce al welfare pubblico, non statale, decentrato a livello locale che assume configurazioni peculiari a seconda del contesto locale di riferimento. È un welfare che nel rapporto con quello centrale statale si articola nell’ottica della sussidiarietà verticale e dell’integrazione. Coinvolge in primis le amministrazioni locali che lo declinano ricercando, più o meno intensamente e diffusamente, sinergie con corpi intermedi, imprese, soggetti no-profit, associazioni rappresentative dei lavoratori, imprenditori e gli stessi fruitori.

### **25. Welfare occupazionale**

Prestazioni, opere, somme o servizi erogati dal datore di lavoro ai propri dipendenti semplicemente in virtù del rapporto di lavoro che li lega, indipendentemente dalla natura volontaria od obbligatoria, unilaterale o contrattuale. Si tratta di prestazioni destinate alla persona del lavoratore e/o alla famiglia con una funzione redistributiva e concessiva o sociale, comunque “passive” o “neutrali” nell’ambito del rapporto di lavoro, della organizzazione del lavoro e della partecipazione dei lavoratori.

## **26. Welfare ricreativo**

L'insieme di beni e servizi con finalità ricreative messi a disposizione dal datore di lavoro per i propri dipendenti o dei loro familiari indicati nell'art. 12 TUIR. Se erogati in conformità a disposizioni di contratto collettivo, di accordo o di regolamento aziendale il datore di lavoro può usufruire di una deducibilità integrale dei relativi costi. Se invece tali spese sono sostenute dal datore di lavoro volontariamente hanno una deducibilità non superiore al cinque per mille dell'importo complessivo delle spese per prestazioni di lavoro dipendente risultante dalla dichiarazione dei redditi dell'anno precedente. In entrambi i casi non concorrono a formare reddito da lavoro dipendente.

## **27. Welfare rimborsuale**

Modalità di fruizione delle misure di welfare che consiste nel rimborso delle spese, a carico del datore di lavoro, sostenute e anticipate dal lavoratore. Si configura come una modalità di fruizione del welfare cd. indiretta in quanto il rapporto economico tra azienda e soggetto erogatore del servizio è intermediato dal lavoratore. Il datore di lavoro ha la possibilità di erogare somme a titolo di rimborso spese per quei servizi ricompresi alle lett. *f-bis*, *f-ter* e *d-bis* art. 51, comma 2, TUIR.

## **28. Welfare sanitario**

Insieme di misure pubbliche e private che tutelano la salute della persona coprendone le esigenze sanitarie (preventive, diagnostiche o di cura) e le relative spese. Quando il welfare sanitario privato è messo a disposizione dal datore di lavoro rientra nella categoria del welfare aziendale e viene denominato welfare sanitario aziendale. Il welfare sanitario si concretizza principalmente attraverso il SSN ma sempre più diffusamente anche attraverso forme di assistenza sanitaria integrativa.

## **29. Welfare territoriale**

Sono le misure di welfare secondario che coprono uno specifico territorio attraverso una rete, più o meno estesa ed eterogenea, di attori locali. Gli attori del welfare territoriale possono essere amministrazioni pubbliche locali, terzo settore, enti bilaterali, rappresentanze territoriali e imprese. I soggetti privati contribuiscono a strutturare un sistema di welfare territoriale attraverso la sottoscrizione di intese, contratti di rete e accordi collettivi territoriali.

## **30. Welfarizzazione del premio di risultato**

Indica la possibilità concessa al lavoratore di convertire, in tutto o in parte, il beneficio monetario derivante dal premio di risultato in misure di welfare aziendale. Tale possibilità deve essere prevista dalla contrattazione aziendale o territoriale, ed è riservata ai premi di risultato che presentano i requisiti necessari per poter aver accesso alla detassazione. Il premio welfarizzato è esente da oneri fiscali e contributivi.



---

---

## Bibliografia

- ACCAPIERRE, *Fondi Sanitari Integrativi e Sanità Pubblica*, Upside Risk, 2016, n. 3
- ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2012-2014)*, I Rapporto, ADAPT University Press, 2015
- ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2015)*, II Rapporto, ADAPT University Press, 2016
- ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2016)*, III Rapporto, ADAPT University Press, 2017
- ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2017)*, IV Rapporto, ADAPT University Press, ADAPT University Press, 2018
- ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2018)*, IV Rapporto, ADAPT University Press, in corso di pubblicazione
- ADAPT-ASSOCIAZIONE AMICI MARCO BIAGI, *Libro bianco per un welfare della persona al tempo della Quarta rivoluzione industriale e della crisi del ceto medio*, 19 marzo 2017, <https://moodle.adaptland.it/mod/resource/view.php?id=20749>
- AGOSTINI C., ASCOLI U., *Il welfare occupazionale: un'occasione per la ricalibratura?*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2014, n. 2, pp. 263-279
- AHLBURG D.A., *Population Forecasting*, in S. MAKRIDAKIS, S.C. WHEELWRIGHT (eds.), *The Handbook of Forecasting*, Wiley, 1987
- ALACEVICH F., *Welfare territoriale nel distretto pratese: un gioco a somma positiva?*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2015, n. 145, pp. 143-152
- ALVARO L.M., *Giulio Sapelli, un Virgilio del Welfare Aziendale*, in *www.vita.it*, 6 aprile 2016

- AMBRA M.C., CARRIERI M., *La crescente interdipendenza tra contrattazione e welfare*, in *Sviluppo & Organizzazione*, ottobre-novembre 2017
- ANIA, *Fondi sanitari, la necessità di un riordino*, Maggio 2015
- ARLETTI L., *Dal welfare aziendale al welfare territoriale. Fare rete tra imprese per un nuovo modello di welfare*, Working Paper - 2WEL Gli annali - Percorsi di Secondo Welfare - Centro di Ricerca Luigi Einaudi, 2018, n. 2
- ARLOTTI M., *Tra Scilla e Cariddi. Le sfide del welfare occupazionale per la contrattazione collettiva*, in *Politiche Sociali*, 2018, n. 3, pp. 443-448
- ARLOTTI, M., ASCOLI, U., PAVOLINI, E., *Fondi sanitari e policy drift. Una trasformazione strutturale nel sistema sanitario nazionale italiano*, in *Rivista delle Politiche Sociali*, 2017, n. 2
- ARTONI R., *Stato Sociale*, in *Alfabeto Treccani*, 2014, versione Kindle
- ASCOLI U., MIRABILE M.L., PAVOLINI E., *Dal welfare di cittadinanza al welfare nel lavoro? Contrattazione collettiva e iniziativa d'impresa in Italia*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 53-76
- BARAZZETTA, E., *Il mondo assicurativo. Prestazioni, sinergie e prospettive in un'ottica di secondo welfare*, in *Terzo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2017
- BARIGOZZI F., *Assicurazione sanitaria*, in *Rivista di politica economica*, 2006, pp. 217-256
- BATTISTI A.M., *Welfare e no profit in Europa: Profili comparati*, Giappichelli, 2013
- BENENATI E., *Cento anni di paternalismo aziendale*, in MUSSO S. (a cura di), *Tra fabbrica e società. Mondi operai nell'Italia del Novecento*, Feltrinelli, 1999, pp. 43-82
- BRIGGS A., *The Welfare State in Historical Perspective*, Archives Européennes de Sociologie, 1961, vol.2, n. 2, pp. 221-258
- BUTERA F., *Industria 4.0. come progettazione partecipata di sistemi socio-tecnici in rete*, in Alberto Cipriani, Alessio Gramolati, Giovanni Mari (a cura di), *Il lavoro 4.0: la Quarta Rivoluzione*

- industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, 2018
- CARCANO M., VARESI P.A., FERRARI R., CARMIGNANI A., *Welfare aziendale*, Inserto di *Diritto & Pratica del Lavoro*, 2018, n. 27
- CARNAZZA P., PASETTO A., *Le strategie di welfare aziendale: esperienze passate e tendenze recenti*, in *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, 2015, n. 1, pp. 117-142
- CARUSO B., «*The Bright Side of the Moon*»: *politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2016, n. 2, pp. 177-207
- CARUSO B., *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?*, in *Rivista Italiana di diritto del lavoro*, Giuffrè, 2018, n. 1, pp. 369-388
- CASTRONOVO V., *Storia economica d'Italia. Dall'Ottocento ai giorni nostri*, Einaudi, 2006
- CAVAZZA, M., DEL VECCHIO, M., DE PIETRO, C., RAPPINI, V., *L'innovazione nell'assicurazione salute*, Egea, 2016
- CENSIS-EUDAIMON, *1° Rapporto - Welfare aziendale, tra opportunità e rischi*, 2018
- CENTRO STUDI E RICERCHE ITINERARI PREVIDENZIALI (a cura di), *Quota 100 e il decreto attuativo delle pensioni. Analisi e valutazioni sul decreto legge "Disposizioni urgenti in materia di reddito di cittadinanza e pensioni"*, 2019
- CGIL, CISL, UIL, *Un moderno sistema di relazioni industriali*, in *bollettinoadapt.it*, 2016
- CIARINI A., LUCCIARINI S., *Il welfare aziendale in Italia*, in *Sociologia del Lavoro*, 2015, n. 139, pp. 43-56
- CNEL (a cura di), *Rapporto sul Mercato del Lavoro e Contrattazione Collettiva 2016-2017*, 2017
- COLOMBO S., *Il ruolo delle organizzazioni sindacali nelle scelte di welfare aziendali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 115-128
- COMMISSIONE ONOFRI PER L'ANALISI DELLE COMPATIBILITÀ

- MACROECONOMICHE DELLA SPESA SOCIALE ITALIANA, *Relazione finale*, 28 febbraio 1997
- COOLEY T. HENRIKSEN E., *The demographic deficit*, in *Journal of Monetary Economics*, 2018, 45-62
- COSTANTINO, C., *L'evoluzione della disciplina dei fondi sanitari*, in *Welfare integrato e fondi sanitari, Prospettive*, 2017, n. 1
- CROCE G., *Il "welfare bilaterale" e i suoi effetti sull'occupazione*, in *Quaderni di economia del lavoro*, 2015, n. 103, pp. 223-244
- DAGNINO E., NESPOLI F., SEGHEZZI F., *La nuova grande trasformazione del lavoro. Lavoro futuro: analisi e proposte dei ricercatori ADAPT*, ADAPT University Press, 2017
- EUROFOUND, *Sustainable work over the life course: Concept paper*, Publications Office of the European Union, 2015
- EUROFOUND, *Working time patterns for sustainable work*, Publications Office of the European Union, 2017
- FABRE A., PALLAGE S., ZIMMERMANN C., *Universal Basic Income versus Unemployment Insurance*, IZA Discussion Paper, 2014, n. 8667
- FARNSWORTH K., *Welfare through work: An audit of occupational social provision at the turn of the new century*, in *Social Policy & Administration*, 2004, vol. 38, n. 5, pp. 437-455
- FEDREGHINI D. (a cura di), *HR Dashboard – Edizione 2018*, Ufficio Studi e Ricerche AIB
- FEDREGHINI D., PERUGINI C. (a cura di), *Il mercato del lavoro in provincia di Brescia – Rapporto 2015*, Centro Studi AIB, 2016
- FELTRIN P., ZAN S., *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, Carocci, 2014
- FERNÁNDEZ MARTÍNEZ S., *Enfermedad crónica y despido del trabajador: una perspectiva comparada*, in *Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 2015, n. 1
- FERRARI F., *Welfare aziendale e prestazioni lavorative individuali: quale relazione attesa?*, in *Personale e Lavoro dell'ISPER*, Torino, n. 597, 2018, pp. 4-7

- FERRERA M., *Introduzione*, in MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2015, pp. 7-11
- FERRERA M., *Secondo welfare: perché? Una introduzione*, in MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2013, pp. 7-16
- FISASCAT CISL NAZIONALE, *L'Assistenza Sanitaria Integrativa in Italia, Laboratorio Terziario*, Periodico di documentazione della FISASCAT CISL, 2009, Supplemento n. 2 al n. 1
- GABRIELLI G., *Politiche partecipative e remunerazione*, in CARCANO M., FERRARI R., VOLPE V.M. (a cura di), *La partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa. Un progetto possibile*, Guerini Next, 2017, pp. 311-328
- GALASSO V., *Quelli che si prendono il regalo di quota 100*, in *Lavocce.info*, 8 febbraio 2019
- GAMBARDELLA D., ROSSI M. C., SALOMONE R., *La finanza sociale come strumento per le politiche pubbliche*, Working Paper CSD-LE "Massimo D'Antona.IT, 2018, n. 350
- GAZIER B., GAUTIE J., *The "Transitional Labour Markets" Approach: Theory, history and Future Research Agenda*, Documents de travail du Centre d'Economie de la Sorbonne, 2009
- GRANAGLIA E., *Il welfare aziendale e la sanità complementare. Alcuni costi nascosti*, in *Rivista delle Politiche Sociali*, 2017, n. 2
- GOODIN R., REIN M., *Regime on pillars: Alternative welfare state logics and dynamics*, in *Public Administration*, 2001, n. 4, pp. 769-801
- GORI C., *L'alternativa al pubblico? Le forme organizzate di finanziamento privato*, Franco Angeli, 2012
- HYMAN R., *An Anglo-European Perspective on Industrial Relations Research*, in *Arbetsmarknad and Arbetsliv*, 2007, vol. 13, n. 3-4, p. 29-41
- ISCERI M., *Economia civile, contrattazione e welfare*, in *Sindacalismo – Comprendere la contrattazione*, 2015, n. 32, p. 79-88

- ISTAT, *Rapporto annuale 2015. La situazione del Paese*, 2015, § 4.1.4, *Pratiche di welfare aziendale corporate social responsibility*, p. 172-174
- LEONARDI S., ARLOTTI M., *Welfare contrattuale e bilateralismo*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 77-110
- LUCANTONI S., *Fondi sanitari integrativi*, in TREU T. (a cura di), *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Ipsoa, 2016
- LUCIANO A., *Dalle società di mutuo soccorso alla mutualità: risposte alla crisi del welfare*, *Euricse Working Paper*, 2012, n. 32
- LUCIFORA C., ORIGO F., *Contrattazione integrativa e welfare aziendale: un'analisi empirica*, relazione discussa al CNEL a margine della presentazione del *Rapporto sul Mercato del Lavoro e Contrattazione Collettiva 2016-2017* curato da CNEL, ANPAL, INAPP, 6 dicembre 2017
- MAGATTI M., *Cambio di paradigma*, Feltrinelli, 2017
- MAINO F., *Tra nuovi bisogni e vincoli di bilancio: protagonisti, risorse, innovazione sociale*, in MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Primo rapporto del secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2013, pp. 17-48
- MAINO F., *Il Welfare aziendale: opportunità di sviluppo e criticità*, in *Rivista bimestrale di cultura e di politica*, n. 4, 2018 pp. 579-587
- MAINO F., MALLONE G., *Welfare aziendale, contrattuale e territoriale: trasformazione in atto e prospettive di sviluppo*, in TREU T. (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, pp. 73-112
- MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2013
- MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2015
- MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Terzo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2017
- MAINO F., RIZZA R., *Le piccole e medie imprese incontrano il welfare*, in *Stato e Mercato*, 2018, n. 113, pp. 197-224

- MALLONE G., *Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale*, in MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2013
- MARIANI CASTELLI G., *Il ruolo delle forme integrative di assistenza sanitaria*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2000, n. 3
- MASSAGLI E. (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana Un'indagine ricostruttiva*, ADAPT University Press, 2014
- MASSAGLI E., *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, in TIRABOSCHI M. (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Giuffrè, 2016, pp. 598-612
- MASSAGLI E., SPATTINI S., *Cosa intendiamo quando parliamo di welfare aziendale? Un tentativo di mappatura di un concetto abusato*, in *Bollettino ADAPT*, 23 gennaio 2017, n. 3
- MASSAGLI E., SPATTINI S., TIRABOSCHI M., *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, ADAPT University Press, 2018
- MATTEI A. , *Welfare, contrattazione e scambio: regole e prassi*, in *Diritti lavori e mercati*, Editoriale Scientifica, Napoli, 2018, n. 1, pp. 59-87
- MAZZAFERRO C., *Quota 100 non risolve i problemi di lavoro dei giovani*, in *Lavoce.info*, 9 ottobre 2018
- MATYSIAK A., VIGNOLI D., *Diverse effects of women's employment on fertility: Insights from Italy and Poland*, in *European Journal of Population/Revue européenne de Démographie*, 2013, vol. 29, n. 3, 273-302
- MIANI S., FLOREANI J., *L'assistenza sanitaria integrativa nella contrattazione collettiva*, Amaris, 2010
- MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI, *Nota di monitoraggio sui premi di produttività*, 18 dicembre 2017
- MAROCCO M., SPATTINI S. (a cura di), *Diritto al lavoro, contrasto alla povertà, politica attiva, inclusione sociale: le tante (troppe?) funzioni del reddito di cittadinanza all'italiana*, ADAPT University Press, 2019

- MUSELLA M., SANTORO M., *L'economia sociale nell'era della solidarietà orizzontale*, Giappichelli, 2012
- NATALI D., PAVOLINI E., *Comparing (Voluntary) Occupational Welfare in the EU: Evidence from an international research study*, OSE Research Paper, novembre 2014, n. 16
- NERI, S., *I fondi previdenziali e sanitari nel welfare aziendale*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3
- NERLICH C., SCHROTH J., *The economic impact of population ageing and pension reforms*, in *ECB Economic Bulletin*, 2018
- OECD, *Sickness, Disability And Work Keeping On Track In The Economic Downturn*, OECD Background Paper, 2009
- OLIVETTI A., *Discorso alle maestranze*, Ivrea, 24 dicembre 1955
- PACI M., *Pubblico e privato nei moderni sistemi di welfare*, Liguori, 1989
- PACI S., *Imprese di assicurazione e fondi sanitari integrativi*, in *Diritto ed economia dell'assicurazione*, 2011, n. 2
- PAVOLINI E., ASCOLI U., MIRABILE M.L., *Gli ambivalenti processi di trasformazione del welfare in Italia fra Stato, imprese e sindacato*, in E. PAVOLINI E., ASCOLI U., MIRABILE M.L. (a cura di), *Tempi Moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, 2013
- PAVOLINI E., ASCOLI U., MIRABILE M.L., *Tempi Moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, 2013
- PAVOLINI E., CARRERA F., *I tratti del welfare occupazionale a partire dalle indagini quantitative*, in PAVOLINI E., ASCOLI U., MIRABILE M.L., *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, 2013, pp. 149-202
- PAVOLINI E., CARRERA F., ROMANIELLO L., *Welfare aziendale e «nuovi rischi sociali»*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 145-171
- PAYRA, B., *La mutualità di territorio: le società di mutuo soccorso nella sanità integrativa*, Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia, 2015
- PERULLI A., *La contrattazione collettiva aziendale e il welfare azien-*



- dale: caratteristiche e limiti di un modello troppo enfatizzato*, in ZILIO GRANDI G. (a cura di), *Stato sociale, lavoro e welfare aziendale ai tempi del Jobs Act*, Università di Venezia, Dipartimento di Management, nota di ricerca n. 1, 2017, pp. 22-25
- PESENTI L., *Il welfare nello scenario socio-economico italiano. I nuovi rischi sociali e il welfare contrattuale in Italia*, in *Quaderni di sviluppo e organizzazione*, 2014, n. 20, pp. 18-27
- PESENTI L., *La territorializzazione del welfare: spunti di riflessione*, in CESAREO V. (a cura di), *Welfare Responsabile*, Vita e Pensiero, 2017, pp. 201-224
- PESSI R., *L'accordo sul modello di welfare aziendale nel distretto industriale pratese: l'avvio di una possibile esperienza di welfare society*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2015, n. 145, pp. 133-142
- PIPERNO, A., *La previdenza sanitaria integrativa. Configurazione, dimensione, effetti e implicazioni di policy*, 2017
- PIRAS E., *Fondi sanitari integrativi e società di mutuo soccorso: le nuove frontiere della sanità integrativa, Responsabilità civile e previdenza*, in *Rivista bimestrale di dottrina, giurisprudenza e legislazione*, n. 6, 2016
- PIRAS E., *Fondi sanitari integrativi e livelli essenziali di assistenza nella sanità pubblica*, in *Rivista di Diritto Bancario*, n. 6, 2017
- PIRAS E.M., ROSSI P., MIELE F., *La promozione della salute come forma di welfare aziendale: la co-costruzione di un'iniziativa di WHP tra prevenzione primaria e processi di simbolizzazione*, in *Sociologia del lavoro*, 2018, n. 150, pp. 202-217
- PONZELLINI A. M., RIVA E., SCIPPA E., *Il welfare aziendale: evidenze dalla contrattazione*, in *Quaderni di rassegna sindacale*, 2015, n. 2, pp. 145-166
- RBM SALUTE, Munich Health, *I Fondi Sanitari tra integrazione, sostituzione e complementarietà*, 2012
- RBM SALUTE, *Oltre l'attuale welfare integrativo: Rinnovare la Previdenza Complementare e la Sanità integrativa*, 2016

- RBM, CENSIS, *VII Rapporto sulla Sanità Pubblica, Privata e Intermediata. Il futuro del Sistema Sanitario in Italia tra universalismo, nuovi bisogni di cura e sostenibilità*, 2017
- ROSINA A., CALTABIANO M., *Where, in which way and to what extent can Italian fertility grow in the next 15 years?*, in *The journal of maternal-fetal & neonatal medicine*, 2012, vol. 25, S4, 45-47
- RULLANI E., *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, 2004
- SANTINI F., *Profili di regolamentazione collettiva del welfare aziendale*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, 2018, n. 6, pp. 1476-1500
- SATERIALE G., *Sindacato 5.0: come, quale*, in *Il Diario del Lavoro*, 27 ottobre 2016
- SCHMID G., *Transitional Labour Markets: A New European Employment Strategy*, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung Discussion Paper, 1998, FS I 98-206
- SEGHEZZI F., *L'uomo fordista tra economia e società. Appunti per una rilettura eretica di Gramsci*, Working Paper ADAPT, 2015, n. 171
- SEGHEZZI F., *La nuova grande trasformazione. Lavoro e persona nella quarta rivoluzione industriale*, ADAPT University Press, 2017
- SEGHEZZI F., TIRABOSCHI M., *Il Piano nazionale Industria 4.0: una lettura lavoristica*, in *Labour & Law Issues*, 2016, n. 2, I
- SINFIELD A., *Analysis in the social division of welfare*, in *Journal of Social Policy*, 1978, n. 2, pp. 129-156
- SOLARI L., *Che cosa è il welfare aziendale?*, Relazione al convegno *Il welfare aziendale in Italia: esperienze e prospettive*, Università degli studi di Milano, 31 maggio 2011
- SPATTINI S., *Il nuovo sistema degli ammortizzatori sociali dopo la legge 28 giugno 2012*, n. 92, Giuffrè, 2012
- SQUEGLIA M., *L'evoluzione del "nuovo" welfare aziendale tra valutazione oggettiva dei bisogni, regime fiscale incentivante e contribu-*

- zione previdenziale, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2017, n. 1, pp. 103-132
- SQUEGLIA M., *La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri d'indagine, prospettive di sviluppo*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2018, n. 4, pp. 805-833
- STENDARDI U., MUNNO A.R., *Il welfare contrattuale: un nuovo orizzonte strategico*, in TREU T. (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, pp. 147-165
- STREECK W., *Le relazioni industriali oggi*, in CARAGNANO R., MASSAGLI E. (a cura di), *Regole, conflitto, partecipazione. Letture di diritto delle relazioni industriali*, Giuffrè, 2013, pp. 41-64
- TITMUSS R., *Essays on the Welfare State*, Allen and Unwin, Londra, 1958
- TREU T., *Introduzione Welfare aziendale*, Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona".IT, 2016A, n. 297
- TREU T., *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti*, in TREU T. (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016B, p. 3-34
- TREU T., *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, 2013
- TURSI A., *Il "welfare aziendale": profili istituzionali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 4, pp. 213-235
- VAN PARIJS P., *Basic Income: A Simple and Powerful Idea for the Twenty-First Century*, in *Politics & Society*, 2004, n. 1, pp. 7-39
- VENEZIANI B., *Le nuove forme di lavoro*, in BLANPAIN R., BIAGI M. (a cura di), *Diritto del lavoro e relazioni industriali nei Paesi industrializzati ad economia di mercato. Profili comparati. I. Diritto del lavoro*, Maggioli, 1991, p. 107
- VARVA S. (A CURA DI), *Malattie croniche e lavoro: una rassegna ragionata della letteratura di riferimento*, ADAPT University Press, 2014
- WEBB S., WEBB B., *Industrial Democracy*, Longmans, 1926 (ma 1897)

*Bibliografia*

ZAMAGNI S., *Dal welfare della delega al welfare della partecipazione*,  
Le Giornate di Bertinoro per l'economia civile (XIII edizione), 2013

ZUCARO R., *La stagione del welfare contrattuale. Verso una nuova etica del lavoro?*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2018, n. 2, pp. 117-133

progettiamo  
insieme  
un nuovo modo di  
**FARE UNIVERSITÀ**

Così nasce ADAPT, per intuizione del professor Marco Biagi, quale modo nuovo di "fare Università". Ispirata alla strategia europea per la occupazione – e, in particolare, al pilastro sulla "adattabilità" di lavoratori e imprese a fronte delle sfide aperte dai moderni mercati del lavoro – ADAPT è una associazione senza fini di lucro, nata nel 2000 e con sede presso il Centro Studi DEAL dell'Ateneo di Modena e Reggio Emilia. Nel corso del 2013 ADAPT ha concorso alla nascita di Fondazione ADAPT che promuove una Scuola di alta formazione in *Transizioni occupazionali e relazioni di lavoro*.

Dal 2007 a oggi ADAPT ha finanziato:

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

- **259** borse triennali di dottorato di ricerca

Dal 2003 ha finanziato e promosso:

- **136** contratti di apprendistato di alta formazione e ricerca

- **71** assegni di ricerca annuali

- **33** borse private per corsi di alta formazione

- **4** riviste, **3** collane scientifiche, **3** bollettini sui temi del lavoro

**ADAPT** • Associazione per gli studi internazionali e comparati sul diritto del lavoro e sulle relazioni industriali  
È possibile associarsi scrivendo a [segreteria@adapt.it](mailto:segreteria@adapt.it).  
I giovani interessati alla Scuola possono scrivere a [firaboschi@unimore.it](mailto:firaboschi@unimore.it)  
Seguici su [www.adapt.it](http://www.adapt.it) • @adaptland

**ADAPT**  
[www.adapt.it](http://www.adapt.it)

# Siti e osservatori ADAPT

[www.deal.unimore.it](http://www.deal.unimore.it)  
@DEALunimore



[www.certificazione.unimore.it](http://www.certificazione.unimore.it)  
@certifica\_MO

[www.adapt.it](http://www.adapt.it)  
@adaptland



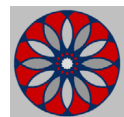
[www.bollettinoadapt.it](http://www.bollettinoadapt.it)  
@bollettinoADAPT

[www.adapt.it](http://www.adapt.it)  
@ADAPTpeople



[www.adaptinternational.it](http://www.adaptinternational.it)  
@ADAPT\_bulletin

[www.adapt.it](http://www.adapt.it)  
@ADAPT\_placement



@welfare4people

[www.adapt.it](http://www.adapt.it)  
@ADAPT\_Press



[www.fareapprendistato.it](http://www.fareapprendistato.it)  
@ApprenticeADAPT

[adapt.it/languages.html](http://adapt.it/languages.html)  
@ADAPT\_Languages



[www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)  
@adapt\_rel\_ind

[professionioggi.adapt.it](http://professionioggi.adapt.it)  
@ADAPT\_prof



[www.fareconciliazione.it](http://www.fareconciliazione.it)  
@ADAPTconciliare

[www.adapt.it/adapt\\_law](http://www.adapt.it/adapt_law)  
@labour\_lawyers



[www.adapt.it](http://www.adapt.it)  
@ADAPT\_LPA

[www.adapt.it/semplificareil lavoro](http://www.adapt.it/semplificareil lavoro)  
@JobAct\_Italia



[www.adapt.it](http://www.adapt.it)  
@laborofuturo

[www.adapt.it](http://www.adapt.it)  
@ADAPTformazione



[www.adapt.it](http://www.adapt.it)  
@ADAPT\_sicurezza

Per maggiori informazioni scrivere a [redazione@adapt.it](mailto:redazione@adapt.it)

ADAPT University Press nasce con l'obiettivo di comunicare e diffondere oltre i confini della Università i risultati della ricerca e la progettualità di ADAPT, l'Associazione per gli studi sul lavoro fondata nel 2000 da Marco Biagi ([www.adapt.it](http://www.adapt.it)). In questo senso ADAPT University Press opera alla stregua di una piattaforma aperta e indipendente di confronto e progettazione sui temi del lavoro e delle relazioni industriali sia in chiave di raccolta di finanziamenti per borse di studio e contratti di ricerca sia per sviluppare e condividere nuove idee attraverso studi e analisi che contribuiscano a costruire il futuro del lavoro attraverso una migliore e più costante collaborazione tra Università, imprese, professionisti, operatori del mercato del lavoro e parti sociali.

I volumi ADAPT University Press che non sono diffusi in modalità *open access* sono acquistabili on-line sul sito di [www.amazon.it](http://www.amazon.it) o attraverso il sito [www.bollettinoadapt.it](http://www.bollettinoadapt.it).

Per maggiori informazioni potete scrivere al seguente indirizzo di posta elettronica: [aup@adapt.it](mailto:aup@adapt.it).

Per essere informati sulle ultime pubblicazioni di ADAPT University Press seguitemi su twitter [@ADAPT\\_Press](https://twitter.com/ADAPT_Press).

