

Working Paper

**ADAPT**

www.adapt.it

**UNIVERSITY PRESS**

Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati sul Diritto del lavoro e sulle Relazioni industriali

# L'innovazione nei rapporti di lavoro in azienda

Un'analisi giuridico-empirica  
nella Provincia di Vicenza

**Alberto Mattei**  
*Università di Verona*

**Working Paper n. 11**

## ABSTRACT

Il contributo parte dall'analisi di casi aziendali dentro il contesto territoriale produttivo della Provincia di Vicenza. La prospettiva di analisi è l'innovazione nei rapporti di lavoro in azienda. L'indagine è stata svolta attraverso una serie di interviste di carattere qualitativo e somministrazione di questionari di tipo quantitativo e l'obiettivo è stato individuare in chiave giuridica le connessioni tra welfare aziendale, fidelizzazione delle persone che lavorano e digitalizzazione dei processi produttivi. In questo modo, è stato possibile evidenziare la necessità di favorire un maggior coinvolgimento, una maggior consapevolezza circa le opportunità e i limiti della legislazione di sostegno pubblico al welfare aziendale e una maggior personalizzazione delle misure di *benefits*.

## I PUNTI CHIAVE DEL PAPER

- Partire dall'osservazione analitica dell'esperienza concreta delle dinamiche delle relazioni industriali.
- Individuare gli strumenti giuridici per raggiungere l'innovazione nei rapporti di lavoro.
- Favorire un maggiore coinvolgimento delle persone che lavorano nel far emergere i fabbisogni in maniera *bottom-up*.
- Favorire più consapevolezza delle tematiche che costituiscono il nucleo della disciplina giuridica del welfare aziendale.
- Favorire una maggior personalizzazione delle misure di welfare in grado di recepire i fabbisogni del personale.

## IL MESSAGGIO

Il contributo evidenzia la necessità di favorire un approfondimento di casi studio aziendali che permettono di mettere a fuoco le implicazioni che derivano dall'intreccio tra welfare in aziendale, fidelizzazione delle persone che lavorano e processi di digitalizzazione. In un'ottica di innovazione, a partire dall'osservazione analitica dell'esperienza concreta dentro un perimetro territoriale definito, quale quello della Provincia di Vicenza, si permette il raffronto tra dato empirico e dato giuridico, al fine di evidenziare i punti in comune e i punti di difformità tra la dimensione reali dei processi in azienda e l'analisi giuridica delle norme applicabili, in particolare in materia di welfare aziendale.

## Indice

1. Premessa .....	4
2. Itinerario metodologico della ricerca .....	5
3. Le caratteristiche economico-occupazionali della Provincia di Vicenza .....	7
4. La disciplina giuridica del welfare aziendale .....	8
5. Evidenze empiriche e riscontro giuridico nel contesto vicentino .....	10
5.1. Prima fase: l'indagine qualitativa .....	11
5.2. Seconda fase: l'indagine quantitativa .....	14
5.3. Terza fase: l'indagine attraverso il database della contrattazione di secondo livello di Confindustria Vicenza .....	23
6. Lavoro e innovazione in azienda tra osservazione empirica e comprensione giuridica: considerazioni conclusive .....	25

\* In versione ridotta, la presente ricerca è in corso di pubblicazione su *Diritto delle Relazioni Industriali*

# 1. Premessa

Le pagine che seguono sono il frutto di una ricerca compiuta nella Provincia di Vicenza <sup>(1)</sup>. Nell'osservare e analizzare alcuni casi studio riguardanti aziende del territorio produttivo vicentino che operano a livello nazionale e internazionale, l'indagine ha riguardato alcuni ambiti di rilievo per il diritto del lavoro: in primo luogo, gli strumenti e le tecniche per la fidelizzazione delle persone che lavorano, anche attraverso la predisposizione di strumenti di welfare in azienda che hanno l'obiettivo di incrementare la produttività e il benessere; in secondo luogo, il governo delle flessibilità all'interno del rapporto di lavoro connesso alla scissione spazio temporale delle prestazioni coinvolte nei processi di digitalizzazione del lavoro, in particolare le forme di lavoro a distanza; in terzo luogo, il coinvolgimento al fine del miglioramento dell'organizzazione del lavoro in forza del sostegno promosso a livello legislativo.

L'analisi è stata volta a rilevare le connessioni tra i tre ambiti di ricerca in chiave giuridico-empirica con lo scopo di tracciare un quadro di riferimento per la promozione di forme di innovazione in azienda. L'indagine è stata svolta attraverso interviste di tipo qualitativo <sup>(2)</sup> e somministrazione di questionari di carattere quantitativo ad un campione più contenuto <sup>(3)</sup> e ad uno più ampio <sup>(4)</sup>.

Nelle pagine che seguono si esporrà una sintesi della ricerca condotta, con una previa descrizione dell'itinerario metodologico adottato <sup>(5)</sup>, un breve inquadramento del contesto economico-occupazionale preso in esame <sup>(6)</sup> e della disciplina giuridica sul welfare aziendale <sup>(7)</sup>, al fine di mettere in evidenza come il dato giuridico sia verificabile a partire dall'osservazione diretta o indiretta dei fatti. In questi termini, s'intende partire dal dato empirico in grado di far luce sui processi reali e sulla dimensione applicativa delle norme. Il proposito è dare seguito al richiamo sulla necessità della «compenetrazione» tra più metodi disciplinari, intreccio indispensabile per l'indagine scientifica del diritto del lavoro <sup>(8)</sup>.

---

<sup>(1)</sup> Il progetto di ricerca Globalizzazione e Digitalizzazione delle Relazioni Giuridiche in Azienda (REGIA) si è inserito all'interno delle ricerche condotte nel Polo scientifico didattico "Studi sull'Impresa" di Vicenza, Università degli Studi di Verona, con il contributo della Fondazione Studi Universitari di Vicenza e di IRES Veneto, nel corso del biennio 2017-2019. Si ringrazia per la disponibilità le persone dell'area *Lavoro, Previdenza ed Education* di Confindustria Vicenza e le aziende che si sono rese aperte al confronto e all'approfondimento.

<sup>(2)</sup> *Infra* § 5.1

<sup>(3)</sup> *Infra* § 5.2.

<sup>(4)</sup> *Infra* § 5.3.

<sup>(5)</sup> *Infra* § 2.

<sup>(6)</sup> *Infra* § 3.

<sup>(7)</sup> *Infra* § 4.

<sup>(8)</sup> Così B. VENEZIANI, *I conflitti collettivi e la loro composizione nel periodo corporativo*, in *RDL*, 1972, 220, ripreso da G. CAZZETTA, *Giuslavoristi e costruzione della memoria nell'Italia repubblicana*, in G. G. BALANDI, G. CAZZETTA (a cura di), *Diritto del lavoro nell'Italia repubblicana. Materiali dall'incontro di studio Ferrara, 24 ottobre 2008*, Giuffrè, 2009, 5 ss.

## 2. Itinerario metodologico della ricerca

Occorre soffermarsi sul percorso che ha seguito la ricerca lungo le sue fasi. Vi è stata una fase iniziale d'individuazione delle aziende disponibili e affiliate all'associazione di rappresentanza degli industriali della Provincia di Vicenza <sup>(9)</sup>, anche attraverso la partecipazione diretta ai tavoli di trattativa sindacale per il rinnovo del contratto collettivo integrativo di secondo livello, all'interno del quale si è discusso e/o si sono definite misure di welfare in azienda.

Si è deciso di compiere un percorso tripartito nelle seguenti fasi: una fase d'indagine qualitativa con domande aperte, volta a raccogliere informazioni e punti di vista; una fase di somministrazione quantitativa di domande a risposta chiusa, al fine di raccogliere dati e numeri; una fase in cui è stata somministrata una scheda di rilevazione quantitativa ad un campione più ampio di aziende affiliate a Confindustria Vicenza.

In maniera particolare, nella prima fase sono state operate una serie d'interviste a risposta aperta e rilevate in forma anonima agli *stakeholders* coinvolti all'interno del tavolo di negoziazione sul welfare nelle aziende <sup>(10)</sup>. Nello specifico, le domande hanno riguardato i profili del welfare aziendale <sup>(11)</sup>, della digitalizzazione <sup>(12)</sup> e della fidelizzazione <sup>(13)</sup>, con l'obiettivo di far emergere le connessioni tra queste tre aree <sup>(14)</sup>. Si è trattato di un campione contenuto di aziende, con dimensioni e assetti proprietari diversi, e con presenza o meno di rappresentanza sindacale. L'elemento che accomuna queste realtà produttive è la discussione e/o la definizione del welfare in azienda attraverso un tavolo di confronto con le organizzazioni sindacali <sup>(15)</sup>.

---

<sup>(9)</sup> Attraverso un previo confronto con l'Area Lavoro e Previdenza ed Education di Confindustria Vicenza. Tale fase d'indagine si è svolta tra febbraio 2017 e dicembre 2017.

<sup>(10)</sup> Sottoposte in maniera sostanzialmente identica a figure distinte (direttore di stabilimento, responsabile di produzione, responsabile risorse umane, rappresentanze sindacali unitarie laddove presenti).

<sup>(11)</sup> A titolo di esempio, sono stati oggetto di approfondimento quesiti riguardanti la nozione di welfare in azienda, il contenuto di cosa viene fatto oggetto di contrattazione attraverso il welfare; il ruolo dei soggetti; il rapporto tra produttività e welfare contrattuale, e quello tra welfare contrattuale e digitalizzazione del lavoro; quale relazione sussiste, infine, con gli sgravi previsti dalla legislazione.

<sup>(12)</sup> A titolo di esempio, sono stati oggetto di approfondimento quesiti riguardanti la nozione di digitalizzazione, il rapporto tra la digitalizzazione e la prestazione di lavoro, con l'occupazione e con gli investimenti che vengono compiuti all'interno dell'azienda; quale relazione vi è tra digitalizzazione e gli sgravi fiscali.

<sup>(13)</sup> A titolo di esempio, sono stati oggetto di approfondimento quesiti riguardanti la nozione di fidelizzazione, il contenuto e gli strumenti, possibili e/o futuri, della fidelizzazione; se e come vi è un legame tra la fidelizzazione e la produttività, la formazione dei lavoratori e il loro coinvolgimento; e, più in generale, il rapporto tra fidelizzazione e welfare contrattuale in azienda; e tra fidelizzazione e digitalizzazione del lavoro.

<sup>(14)</sup> E' stata altresì prevista una parte conclusiva, in modalità spazio libero, con eventuali ulteriori suggerimenti e note da parte dell'intervistato/a.

<sup>(15)</sup> Le cinque realtà produttive individuate nella prima fase della ricerca hanno riguardato realtà diversificate: una società di classe dimensionale tra 21 e 50 dipendenti che applica il CCNL per le aziende esercenti l'industria della carta e cartone e aziende cartotecniche, al cui interno è presente la rappresentanza sindacale unitaria (caso 1); una società con classe dimensionale tra 101 e 250 dipendenti che applica il CCNL per le aziende esercenti l'industria della carta e cartone e aziende cartotecniche, al cui interno è presente la rappresentanza sindacale unitaria (caso 2); una società con classe dimensionale dai 351 ai 500 dipendenti che applica il CCNL per le aziende esercenti l'industria della carta e cartone e aziende cartotecniche, al cui interno è presente la rappresentanza sindacale unitaria (caso 3); una società di classe dimensionale tra i 101 e 250 dipendenti che applica il CCNL per i dipendenti dell'industria

La seconda fase della ricerca <sup>(16)</sup>, sulla base di quanto emerso nella fase precedente, si è concentrata sui singoli casi studio presi in esame nel primo *step*. Si è compiuta un'indagine quantitativa consistente in una somministrazione di questionari, sempre in forma anonima, alla platea complessiva di persone che lavorano in tali aziende, riguardante sia le caratteristiche degli intervistati <sup>(17)</sup> sia il parere di costoro in merito alle tematiche oggetto di indagine <sup>(18)</sup>.

Nella terza e ultima fase, sulla base delle risultanze emerse nelle fasi precedenti, è stata sottoposta una scheda di rilevazione quantitativa online alle aziende presenti nel database della contrattazione di secondo livello dell'associazione vicentina di rappresentanza datoriale <sup>(19)</sup>. Anche in tale circostanza, si è suddivisa la scheda, in una prima parte contenente domande riguardanti la tipologia di aziende a cui è stato sottoposto il questionario <sup>(20)</sup> ed una seconda parte contenente quesiti volti a far emergere le valutazioni da parte di tali aziende in merito alle tre tematiche oggetto di indagine <sup>(21)</sup>.

---

metalmecanica e dell'installazione di impianti, al cui interno non è presente la rappresentanza sindacale unitaria (caso 4); una società con classe dimensionale oltre i 500 dipendenti che applica il CCNL per i dipendenti dell'industria metalmecanica e dell'installazione di impianti, al cui interno è presente la rappresentanza sindacale unitaria (caso 5). Alcune di queste informazioni sono tratte dal sito di Confindustria Vicenza [www.confindustria.vicenza.it](http://www.confindustria.vicenza.it). Tale fase d'indagine si è svolta tra gennaio 2018 e marzo 2018, *infra* § 5.1.

<sup>(16)</sup>Tale fase di indagine si è svolta tra aprile 2018 e luglio 2018 attraverso una somministrazione online mediante il sistema *LimeSurvey* dell'Università degli Studi di Verona o tramite una somministrazione cartacea, a seconda delle modalità più idonee ritenute dalle singole aziende, *infra* § 5.2.

<sup>(17)</sup> Domande a risposta chiusa riguardanti, a titolo di esempio, i seguenti aspetti: il sesso; l'età; la presenza di figli; il titolo di studio; la presenza di familiari anziani e/o non autosufficienti; il numero di anni di presenza in azienda; la tipologia di contratto; la qualifica.

<sup>(18)</sup> Domande a risposta chiusa riguardanti, a titolo di esempio, i seguenti aspetti: il significato del welfare aziendale; la conoscenza delle agevolazioni sul welfare aziendale; cosa si intende e cosa si vorrebbe inserito in tema di welfare aziendale; la volontà di conversione del premio in welfare; le modalità di gestione del welfare in azienda; come il welfare influisca sulla condizione e sul rendimento; il significato della fidelizzazione e gli strumenti più efficaci; il legame tra fidelizzazione e produttività; il senso di appartenenza e la connessione tra misure di welfare e senso di appartenenza; il grado di soddisfazione e la connessione tra misure di welfare e senso di soddisfazione; l'idea di benessere in azienda; il grado di coinvolgimento in azienda anche nel capire le esigenze di welfare aziendale.

<sup>(19)</sup> Tale fase di indagine si è svolta tra dicembre 2018 e gennaio 2019, *infra* § 5.3.

<sup>(20)</sup> Domande a risposta chiusa riguardanti i seguenti aspetti: la dimensione e il settore dell'azienda; l'introduzione del welfare aziendale tramite contratto integrativo; l'introduzione del lavoro a distanza.

<sup>(21)</sup> Domande a risposta chiusa riguardanti i seguenti aspetti: il grado di conoscenza e di importanza in ottica futura delle agevolazioni fiscali; il grado di importanza del coinvolgimento dei dipendenti nell'individuazione dei fabbisogni di welfare aziendale; le modalità più adeguate di introduzione del welfare; il significato della fidelizzazione dei dipendenti e gli strumenti più efficaci; i motivi di introduzione del welfare aziendale; il lavoro a distanza come indicatore di produttività, redditività, qualità, efficienza e/o innovazione.

### 3. Le caratteristiche economico-occupazionali della Provincia di Vicenza

La ricerca si è inserita all'interno dello scenario della competizione globale, nel quale anche le aziende vicentine oggetto di analisi operano in una fase particolarmente oscillante per il mercato.

In generale, il territorio produttivo vicentino nel corso degli anni duemila si è contraddistinto per la presenza di rilevanti distretti (es.: settore concia e oreficeria) che ne hanno messo in luce la peculiarità di struttura a confronto con altre aree produttive del Paese, nonostante in termini di dimensione delle imprese il sistema produttivo vicentino non si differenzi dalle piccole e medie dimensioni delle realtà italiane. Al contempo, il territorio produttivo vicentino si è distinto per la sua peculiarità nell'apertura agli scambi internazionali all'interno di una specializzazione produttiva in settori qualificati come «maturi» (es.: settore moda e meccanica), inevitabilmente esposti alla competizione globale. L'insieme di caratteristiche quali la significativa incidenza del settore industriale, una forte apertura al commercio estero e la prevalenza della piccola dimensione dell'impresa vicentina sono elementi che hanno determinato «una maggiore sensibilità agli shock esterni e alle fasi negative del ciclo internazionale»<sup>(22)</sup>. Questi punti di debolezza sono compensati da punti di forza, come la tenuta di un alto livello occupazionale, rispetto ad altri territori del paese, e un tasso di produttività del lavoro superiore a quello medio italiano<sup>(23)</sup>.

La sensibilità ai fattori esterni è riscontrabile anche dai dati economici più attuali. Infatti, dalle più recenti indagini congiunturali sul territorio di Vicenza, per il quarto trimestre 2019, antecedente alla fase Covid-19, viene rilevata una situazione di stagnazione generale con una crescita leggera riguardante la produzione industriale (+0,52% rispetto al medesimo trimestre dell'anno precedente), mentre per quanto riguarda le vendite sui mercati i dati sono oscillanti, tra andamenti negativi (-1,16% nel mercato interno) e positivi (+1,11% dell'export nel mercato dell'Unione europea e +1,66% dell'export fuori dall'Unione europea)<sup>(24)</sup>. Tuttavia, dal quadro di insieme dell'analisi di bilancio, la più recente indagine disponibile relativa al 2018 ha messo in evidenza come il fatturato cumulato delle cinquecento maggiori società di capitali vicentine si attesti su un risultato superiore del 5% rispetto all'anno precedente<sup>(25)</sup>.

---

<sup>(22)</sup> R. FIORENTINI, *Punti di forza e debolezza dell'economia vicentina*, in A. LIONZO (a cura di), *La sostenibilità competitiva. Percorsi di sviluppo delle imprese manifatturiere di Vicenza*, Il Mulino, 2009, 80-81.

<sup>(23)</sup> R. FIORENTINI, *op. cit.*, 81.

<sup>(24)</sup> Così 146° indagine congiunturale condotta da Confindustria Vicenza relativa al 4° trimestre 2019, reperibile all'indirizzo [www.confindustria.vicenza.it/centro-studi](http://www.confindustria.vicenza.it/centro-studi)

<sup>(25)</sup> Il fatturato è pari a 35.950 milioni di euro del 2018 rispetto ai 34.280 milioni di euro del 2017. Risultati positivi non solo in termini di fatturato, ma anche risultati reddituali, investimenti e patrimonializzazione emergono dall'analisi dei bilancio 2018 delle aziende "top 500" del Vicentino, ricerca e analisi dei dati realizzata dal gruppo di ricerca del Dipartimento di Economia aziendale dell'Università degli Studi di Verona, coordinato da B. CAMPEDELLI e S. CANTELE, così riportato nel supplemento *Il Giornale di Vicenza*, 4 febbraio 2020.

Sul fronte dei dati occupazionali, le analisi disponibili più recenti relative al 2018 <sup>(26)</sup>, mettono in luce un aumento dell'occupazione a Vicenza (+3,8%) più alto rispetto ai livelli occupazionali nazionali (+0,8%). Il tasso di disoccupazione a Vicenza nel 2018 si è attestato al 5,3%, in percentuale più bassa rispetto al 2017 (6,2%) e metà di quello italiano (10,6%). Altrettanto avviene sia per il tasso di attività a Vicenza (54,6%) maggiore sia all'anno precedente (53,1%) e di quello italiano (49,9%); sia per il tasso di occupazione nel rapporto tra occupati e popolazione nella fascia 15-64 anni, dove il valore di Vicenza è incrementato in un anno di 3,1% attestandosi al 67,3% nel 2018, superiore al dato italiano (58,5%) <sup>(27)</sup>.

## 4. La disciplina giuridica del welfare aziendale

Uno dei temi della ricerca è stato il welfare aziendale, oggetto di attenzione anche per quanto riguarda i dati di diffusione. Il welfare promosso in azienda costituisce il crocevia tra le tematiche oggetto di approfondimento nel corso della ricerca: il coinvolgimento sostenuto a livello legislativo che fa parte integrante delle misure di welfare promosse a livello legislativo; la flessibilità nei processi di digitalizzazione, in particolare il lavoro a distanza che rappresenta uno dei possibili indicatori che possono essere previsti nel contratto collettivo ai fini del riconoscimento delle misure di detassazione connesse anche al welfare in azienda <sup>(28)</sup>; e la fidelizzazione delle persone che lavorano che può essere considerata come uno degli obiettivi del welfare in azienda <sup>(29)</sup>.

Il welfare aziendale rappresenta una delle più importanti novità promosse dal legislatore italiano negli ultimi anni, in grado di portare potenziali innovazioni sul piano dello sviluppo della contrattazione collettiva. A partire dal 2016, sono previsti meccanismi di beneficio fiscale-contributivo laddove si operi, a titolo di esempio, a favore della conversione del premio di risultato in misure di *benefits*, esenti da tassazione e

---

<sup>(26)</sup> Così riportato nei capitoli riguardanti le *Considerazioni generali* e il *Lavoro*, in *Relazione sullo stato dell'economia vicentina nel 2018 – Analisi dei fenomeni*, Cap. 13, a cura dell'Ufficio Studi della Camera di Commercio di Vicenza, ottobre 2019, reperibile all'indirizzo [www.vi.camcom.it](http://www.vi.camcom.it)

<sup>(27)</sup> *Relazione sullo stato dell'economia vicentina nel 2018 – Analisi dei fenomeni*, cit.

<sup>(28)</sup> Decreto interministeriale Ministero del lavoro e delle politiche sociali di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze, 25 marzo 2016, e la scheda allegata "Monitoraggio Contratti Aziendali e Territoriali (Art. 1, co. 188, L. 28/12/2015 n. 208)".

<sup>(29)</sup> In termini di efficacia e utilità delle iniziative di welfare aziendale nell'ottenere alcuni obiettivi, tra i quali quelli di fidelizzazione si vedano le ricerche svolte da Community Media Research per Federmeccanica, che riguardano anche il Nord-Est, in proposito D. MARINI, *Fuori classe. Dal movimento operaio ai lavoratori imprenditivi della Quarta rivoluzione industriale*, il Mulino, 2018; ID., *Welfare e premialità: una condivisione di valori*, in *Collana osservatori n. 12*, Community Media Research, Milano-Treviso, 2018. Da ultimo, ID., *Il welfare aziendale come valore materiale e immateriale*, in *Il Pentagono dello Sviluppo*, Rapporto Fondazione Nord Est, 2019, 106 ss., consultabile all'indirizzo [www.fnordest.it](http://www.fnordest.it). In generale, tra le numerose pubblicazioni che si sono occupate della diffusione del welfare aziendale, per tutti M. TIRABOSCHI (a cura di), *Secondo rapporto su Il Welfare occupazionale e aziendale in Italia*, Ubi Banca e ADAPT, ADAPT University Press, 2019, e per maggiori informazioni si rinvia alla pagina [www.welfareforpeople.it](http://www.welfareforpeople.it)



contribuzione<sup>(30)</sup>. Tale disciplina giuridica consente un utilizzo della leva fiscale nel favorire, ad esempio, la conversione del premio di risultato in misure di *benefits* in azienda (cd. welfarizzazione del premio). In estrema sintesi, queste misure sono basate su alcuni punti chiave: l'apertura ai soggetti da coinvolgere nell'individuazione delle misure, superando così l'unicità del requisito della unilateralità/volontarietà nell'erogazione dei servizi di welfare, al punto da cercare di favorire lo sviluppo della contrattazione collettiva; e, attraverso anche un intervento sull'art. 51 TUIR, un ampliamento del paniere delle misure di *benefits* oggetto di possibile conversione, così da ampliare la gamma di servizi<sup>(31)</sup>.

Altri due sono i tasselli che fanno parte del quadro generale delle misure di agevolazione: il coinvolgimento delle persone che lavorano e l'utilizzo del lavoro agile. Rispetto al primo, in una prima fase, l'incentivazione in caso di coinvolgimento è stata rivolta verso una soglia di esenzione fiscale più ampia, attraverso una somma più alta della retribuzione di risultato ai fini della detassazione del reddito di lavoro dipendente<sup>(32)</sup>, poi attraverso un «aggiustamento di tiro»<sup>(33)</sup> si è prevista una decontribuzione nella quota da versare da parte del datore di lavoro<sup>(34)</sup>. Con riferimento al lavoro agile, questo rappresenta uno degli aspetti su cui si può esplicitare la digitalizzazione: è definito per legge come uno degli indicatori che possono essere previsti dal contratto collettivo ai fini della detassazione, individuato tra i criteri di misurazione e verifica degli incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione dal decreto interministeriale del 2016 attuativo delle norme previste dalla legge di Stabilità. In maniera particolare, tali incrementi possono consistere «nell'aumento della produzione o in risparmi dei fattori produttivi ovvero nel miglioramento della qualità dei prodotti e dei processi, anche attraverso la riorganizzazione dell'orario di lavoro non straordinario o il ricorso al lavoro agile quale modalità flessibile di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, rispetto ad un periodo congruo definito dall'accordo, il cui raggiungimento sia verificabile in modo obiettivo attraverso il riscontro di indicatori numerici o di altro

---

<sup>(30)</sup> La letteratura in tema è consistente. Sia consentito rinviare anche per i riferimenti legislativi a A. MATTEI, *Strumenti di fidelizzazione nelle mutazioni del diritto del lavoro*, Edizioni Scientifiche Italiane, 2019, pp. 55 ss.

<sup>(31)</sup> Oltre all'incentivazione dei voucher per agevolare la fruizione dei servizi, così da ultimo C. MURENA, *Il welfare aziendale e la recente normativa sui flexible benefits*, in *DRI*, 2019, n. 4, pp. 1235 ss. Da ultimo, sulla sostanziale continuità in assenza di nuovi interventi per il 2020 V. SANTONI, *Manovra 2020: la normativa sul welfare aziendale resta invariata*, in *Percorsi di Secondo Welfare*, 14 gennaio 2020, consultabile all'indirizzo [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it)

<sup>(32)</sup> L'agevolazione fiscale per il coinvolgimento paritetico nell'organizzazione del lavoro, nel primo anno di vigenza, raggiungeva la soglia di 2.500 euro rispetto al limite dei 2.000 euro lordi (art. 1, co. 182 e 189 l. 28 dicembre 2015, n. 208), successivamente innalzato a 4.000 euro rispetto ad un nuovo limite di 3000 euro lordi (art. 1, co. 160 lett. a) l. 11 dicembre 2016, n. 232 che ha sostituito le cifre di cui all'art. 1, co. 182 e 189 l. 208 del 2015).

<sup>(33)</sup> B. CARUSO, *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?*, in *RIDL*, 2018, n. 3, pp. 382-383.

<sup>(34)</sup> Art. 55 d. l. 24 aprile 2017, n. 50, in seguito convertito in l. 21 giugno 2017, n. 96 che ha previsto l'integrale sostituzione dell'art. 1, co. 189, a norma del quale ora è previsto che «per le aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro, con le modalità specificate nel decreto di cui al comma 188, è ridotta di venti punti percentuali l'aliquota contributiva a carico del datore di lavoro per il regime relativo all'invalidità, la vecchiaia ed i superstiti su una quota delle erogazioni previste dal comma 182 non superiore a 800 euro. Sulla medesima quota, non è dovuta alcuna contribuzione a carico del lavoratore. Con riferimento alla quota di erogazioni di cui al presente comma è corrispondentemente ridotta l'aliquota contributiva di computo ai fini pensionistici».

genere appositamente individuati»<sup>(35)</sup>. Da ultimo, la disciplina sul lavoro agile introdotta nel 2017 ha stabilito, in linea con l'indicazione ministeriale per la detassazione, che «gli incentivi di carattere fiscale e contributivo eventualmente riconosciuti in relazione agli incrementi di produttività ed efficienza del lavoro subordinato sono applicabili anche quando l'attività lavorativa sia prestata in modalità di lavoro agile»<sup>(36)</sup>. Sul punto parrebbe che la mera esecuzione in modalità agile consenta automaticamente l'accesso alla detassazione<sup>(37)</sup> o comunque riconnessa ad almeno uno degli indicatori indicati dal legislatore<sup>(38)</sup>, ma una lettura più coerente con la vincolatività delle misure introdotte a partire dal 2016 porta a sostenere che non basti la mera connessione formale agli indicatori previsti dalla legge, perché la verifica deve (o dovrebbe) avvenire in sede applicativa, pertanto alla luce del dato concreto<sup>(39)</sup>.

## 5. Evidenze empiriche e riscontro giuridico nel contesto vicentino

La promozione legislativa e la conseguente diffusione del welfare in azienda anche per il tramite della contrattazione collettiva rappresentano per il Veneto un'importante innovazione con potenziali ricadute sul piano economico e sociale. La ricerca si è calata in questo scenario, mediante l'osservazione delle trattative contrattuali in essere nelle aziende, l'inquadramento dei singoli contesti produttivi e la sottoposizione di interviste e questionari al fine di compiere un'indagine di carattere giuridico-empirico. I dati più recenti mostrano come il Veneto, all'interno del quale si inserisce il contesto vicentino, rappresenta la terza regione italiana dove è maggiore il deposito dei contratti collettivi aziendali e territoriali: nel più recente report del Ministero del lavoro e delle politiche sociali, a partire dal 2016, per distribuzione geografica e per sede legale delle aziende la maggioranza delle dichiarazioni di deposito per le aziende è concentrata nel Nord dell'Italia (77%)<sup>(40)</sup>. In particolare, il Veneto ha 6.691 dichiarazioni di conformità

---

<sup>(35)</sup> Art. 2, co. 1 Decreto interministeriale, 25 marzo 2016.

<sup>(36)</sup> Art. 18, co. 4 l. 22 maggio 2017, n. 81. Sul tema, M. TIRABOSCHI, *Il lavoro agile tra legge e contrattazione collettiva: la tortuosa via italiana verso la modernizzazione del diritto del lavoro*, in *DRI*, 2017, n. 4, pp. 921 ss.

<sup>(37)</sup> D. MEZZACAPO, *Il lavoro agile ex legge n. 81/2017: note minime e problemi aperti*, in Gruppo giovani giuslavoristi Sapienza (a cura di), *Il lavoro agile nella disciplina legale, collettiva ed individuale. Stato dell'arte e proposte interpretative di un gruppo di giovani studiosi*, in Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona". Collective Volumes, 2017, n. 6, pp. 135-136 (ora anche in M. VERZARO (a cura di), *Il lavoro agile nella disciplina legale collettiva ed individuale. Stato dell'arte e proposte interpretative di un gruppo di giovani studiosi*, Jovene Editore, 2018).

<sup>(38)</sup> C. GAROFALO, *Produttività, efficienza e lavoro agile*, in D. GAROFALO (a cura di), *La nuova frontiera del lavoro: autonomo - agile - occasionale*, ADAPT University Press, 2018, p. 406. L. MONTEROSSO, *Il lavoro agile ex legge n. 81/2017: note minime e problemi aperti*, in Gruppo giovani giuslavoristi Sapienza (a cura di), *op. cit.*, p. 26.

<sup>(39)</sup> L. MONTEROSSO, *op. cit.*, p. 26.

<sup>(40)</sup> Rispetto alla dimensione aziendale il 52% ha un numero di dipendenti inferiore a 50, il 33% ha un numero di dipendenti maggiore uguale di 100 e il 15% ha un numero di dipendenti compreso fra 50 e 99. Per quanto riguarda i settori di attività economica risulta il 54% nei servizi, il 45% nell'industria e l'1% nell'agricoltura. Tali dati sono consultabili sul sito del Ministero del lavoro e delle politiche sociali,

depositate telematicamente e rappresenta la quarta regione italiana con contratti collettivi attivi, 932, di cui 895 contratti aziendali e 37 contratti territoriali <sup>(41)</sup>. Pertanto, in forza di questi dati, il territorio economico-produttivo veneto, e segnatamente il contesto berico è risultato propizio per esaminare empiricamente le questioni connesse al welfare promosso o da promuovere in azienda, nella consapevolezza che quando si fa riferimento all'espressione «generica ed a-sistematica» di welfare aziendale si intendono differenti misure: da forme indirette di retribuzione a misure riconnesse alla scissione spazio-temporale della prestazione come il lavoro a distanza, passando per politiche promosse in azienda più propriamente retributive, oppure quelle *family-friendly* <sup>(42)</sup>.

## 5.1. Prima fase: l'indagine qualitativa

Le principali evidenze della ricerca empirica sono suddivisibili secondo la tripartizione delle singole fasi dell'indagine. Nel corso della prima fase di analisi qualitativa sono emersi alcuni significati attribuibili alle singole aree della ricerca tra di loro connesse. Tre sono i profili che meritano un riscontro rispetto al dato giuridico: il concetto di fidelizzazione; la connessione tra fidelizzazione, welfare in azienda e digitalizzazione del lavoro, a cui riallacciare il tema del coinvolgimento delle persone che lavorano; e il ruolo del sostegno pubblico alla promozione del welfare in azienda.

In primo luogo, nel corso delle interviste sottoposte a coloro che sono coinvolti nei tavoli di trattativa per la definizione delle misure di welfare in azienda, un primo elemento rilevabile è il concetto di fidelizzazione. Risulta prevalente, da parte di chi opera all'interno delle risorse umane in azienda, inquadrare la fidelizzazione come obiettivo con cui si promuove la *retention*, espressione caratteristica del lessico delle risorse umane <sup>(43)</sup>, e il trattenimento dei dipendenti piuttosto che come strumento protettivo di difesa dell'azienda attraverso l'introduzione di vincoli giuridici al prestatore di lavoro, per esempio prevedendo la sottoscrizione di clausole o patti di stabilità <sup>(44)</sup>. Nell'ottica della fidelizzazione, per chi opera nella direzione delle risorse

---

*Report andamento dei premi di produttività - Ministero del lavoro e delle Politiche Sociali*, 13 marzo 2020, reperibile sul sito [www.lavoro.gov.it](http://www.lavoro.gov.it)

<sup>(41)</sup> Al marzo 2020, dopo Emilia Romagna (3.297), Lombardia (2.693) e Piemonte (961). A livello nazionale, sono state compilate al 13 marzo 2020 54.319 moduli contenenti dichiarazioni di conformità redatte ai sensi dell'art. 5 d. m. 25 marzo 2016, così in *Report andamento dei premi di produttività*, cit.

<sup>(42)</sup> A. TURSI, *Retribuzione, previdenza, welfare: nuove variazioni sul tema*, in *DLRI*, 2019, n. 1, p. 119. Già il medesimo A. si era soffermato sul tema del welfare aziendale, ancor prima della legge di Stabilità per il 2016, ID, *Il «welfare aziendale»: profili istituzionali*, in *RPS*, 2012, n. 3, pp. 213 ss. Nell'ampia bibliografia in tema di welfare aziendale, per tutti T. TREU, *Introduzione Welfare aziendale*, Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona". IT, 2016, n. 297.

<sup>(43)</sup> In tema G. COSTA, M. GIANNECCHINI, *Risorse umane. Persone, relazioni, valore*, Mc-Graw Hill Italia, 2013, p. 610.

<sup>(44)</sup> A titolo esemplificativo affermazioni quali «sulla fidelizzazione contrattuale io non credo nei vincoli contrattuali: quando una persona vuole restare ed è contenta, si trova il modo. Se forzo la mano con i vincoli, meno» (HR - caso studio 1 e 2); così altrettanto «chi mi interessa trattenere. Accezione di *retention* rivolta alle persone che mi interessa trattenere in azienda» (HR - caso studio 3); e «fidelizzazione contrattuale non è propriamente fidelizzazione, ma strumenti di fidelizzazione sono creare organizzazione con procedure chiare, valutare il benessere e la condivisione, il senso di appartenenza» (HR - caso studio 4); e di tenore simile le parole di chi ha affermato che «i classici patti di patti di stabilità e clausole di durata minima hanno secondo me appeal zero: forse più importante è il livello salariale in linea o un po' più alto del mercato è quello che fa la differenza» (HR - caso studio 5).

umane, si intende intercettare il lavoratore in quanto persona, superando il dato regolativo e i vincoli che ne possono conseguire con la sottoscrizione di clausole negoziali individuali, andando così ad incidere sulle relazioni tra le persone che lavorano <sup>(45)</sup>. In questo senso, la fidelizzazione è riconducibile al legame di appartenenza, quale mantenimento di continue relazioni reciproche di scambio nel lungo termine all'interno dell'azienda; e al senso di soddisfazione all'interno di un buon clima aziendale, così da poter intercettare le aspettative di crescita professionale <sup>(46)</sup>. In maniera differente, sul versante della rappresentanza sindacale, si rileva una parziale estraneità al tema della fidelizzazione come strumento di *retention* <sup>(47)</sup>.

Un secondo elemento di rilievo emerso è l'interconnessione tra le aree tematiche. Nel corso di questa parte dell'indagine è risultato evidente un rapporto di mezzo a fine: il welfare aziendale può risultare uno degli strumenti per raggiungere obiettivi di fidelizzazione <sup>(48)</sup>. A questo si può aggiungere il tema dei processi di digitalizzazione del lavoro, all'interno dei quali la scissione spazio-temporale del lavoro rappresenta solo uno dei numerosi aspetti da tenere in considerazione, nell'impatto di vera e propria «devastazione» sul piano sociale e in particolare sulle competenze di chi lavora <sup>(49)</sup>. Si ha una conferma sul piano giuridico di queste affermazioni nel momento in cui i fenomeni connessi all'evoluzione digitale sono molteplici, né omogenei e nemmeno uniformi, contraddistinti «da diverse sfaccettature», all'interno delle quali il lavoro svolto a distanza è solo una di queste <sup>(50)</sup>.

Si rileva dal dato empirico come in azienda le aree della digitalizzazione del lavoro e le aree del welfare sono intese come strade maestre agli obiettivi di fidelizzazione delle

---

<sup>(45)</sup> Affermazioni quali «*il dipendente si trova bene, buon clima, soddisfatto del lavoro che fa, della propria professionalità, dei rapporti umani, di come si trova in azienda. Aspettative di crescita soddisfatte. Una serie di fattori*» (direttore di stabilimento – caso studio 2); altrettanto sul fronte della rappresentanza per cui la fidelizzazione «*personalmente mi fa rispondere legare all'azienda il dipendente, l'appartenenza, un legame di appartenenza*» (RSU - caso studio 3).

<sup>(46)</sup> Riconosciuto in questo caso dalla rappresentanza sindacale per la quale «*fidelizzare vuol dire che nel corso della sua carriera lavorativa un lavoratore ambisce a migliorare la propria conoscenza e la propria formazione*» (RSU – caso studio 2).

<sup>(47)</sup> A titolo esemplificativo affermazioni quali «*strumenti contrattuali non fidelizzano, se uno non sta bene è inutile avere una clausola di permanenza*» (RSU - caso studio 2), o ancora in maniera più netta «*non ho la minima idea, non mi dice niente*» (RSU - caso studio 1).

<sup>(48)</sup> In questo senso nelle parole di chi opera nelle risorse umane: «*lo stato attuale del dipendente che viene premiato inaspettatamente per quello che fa - non quello che bussa ogni giorno alla porta che chiede l'aumento di stipendio (10%) - è automatico che aumenti produttività. Non nel senso che lavori di più, ma che lavori meno stressato, più volentieri, a livello relazionale con i colleghi l'ambiente migliora. Aumenta la produttività in quel senso. Aumenta anche il senso di appartenenza, dal momento che il dipendente si sente preso in considerazione anche nella sua vita privata, negli aspetti della sua vita privata*» (HR – caso studio 4).

<sup>(49)</sup> In letteratura nei rischi di polarizzazione che assume per i lavoratori più professionalizzati e i meno, così E. BRYNJOLFSSON, A. MCAFEE, *La nuova rivoluzione delle macchine*, Feltrinelli, 2015, pp. 18-19 (ed. orig. ID, *The second machine age. Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*, W. W. Norton & Company, 2014).

<sup>(50)</sup> M. WEISS, *La platform economy e le principali sfide per il diritto del lavoro*, in *DRI*, 2018, n. 3, 715 ss.; già ID, *Digitalizzazione: sfide e prospettive per il diritto del lavoro*, in *DRI*, 2016, n. 3, 651 ss. Da ultimo, sulla complessità per il giuslavorista per comprendere in maniera esaustiva il fenomeno R. DEL PUNTA, *Diritto del lavoro e economia digitale*, in C. ALESSI, M. BARBERA, L. GUAGLIANONE (a cura di), *Impresa, lavoro e non lavoro nell'economia digitale*, Cacucci, 2019, 15 ss. Si pensi solo nel riscontro empirico come: «*Una trasformazione tra la normalità della manualità verso un percorso più sofisticato e più tecnologicamente avanzato e che toglie parte alla manualità e alimenta questo tipo di attività con queste caratteristiche. E' il 4.0, la digitalizzazione delle mansioni*» (RSU – caso studio 5).

persone che lavorano <sup>(51)</sup>. Si trova conferma di questo dato laddove la letteratura in tema vede una triangolazione virtuosa tra produttività, benessere e creatività, al cui interno la fidelizzazione è inquadrata come uno, seppur non l'unico, degli effetti delle misure di welfare promosse in azienda <sup>(52)</sup>. In questa prospettiva, è lo stesso welfare aziendale a dover essere letto dentro una logica più ampia rispetto al perimetro interno dell'impresa, in quanto va integrato in una logica di sistema capace di «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» <sup>(53)</sup>.

In questa cornice, assume rilevanza il tema del coinvolgimento delle persone che lavorano, auspicato in maniera diretta <sup>(54)</sup> e non necessariamente mediato dalle organizzazioni di rappresentanza. Il coinvolgimento ha un legame stretto con la fidelizzazione <sup>(55)</sup>, nell'intercettare i fabbisogni di welfare <sup>(56)</sup> e nel migliorare la produttività <sup>(57)</sup>, in linea in ogni caso con l'interesse aziendale <sup>(58)</sup>, risultando equivalente all'essere a conoscenza <sup>(59)</sup>. In questo modo, sul piano del riscontro teorico, dall'indagine qualitativa si ricava che il coinvolgimento rientra in una delle forme di partecipazione di tipo operativo, non organizzativo e nemmeno strategico, in grado di portare innovazione in azienda <sup>(60)</sup>.

---

<sup>(51)</sup> L'intreccio è riconosciuto nel momento in cui si afferma: «welfare e digitalizzazione sono due vie maestre (esponenziale o diretta non so) per arrivare alla fidelizzazione» (HR – caso studio 5). Diversamente «io li terrei separati, con identità diverse: tipologia redistribuzione (welfare aziendale), crescita e “innamoramento” del proprio posto di lavoro e dell'azienda dove vai ad operare (fidelizzazione) e miglioramento di processi (digitalizzazione). Seppur sono dentro la nostra realtà, ma ognuno nel proprio ambito» (RSU – caso studio 5).

<sup>(52)</sup> L. PILOTTI, *Welfare aziendale tra Industry 4.0 e smart working: leve di wellness, partecipative, creative per la crescita della produttività cognitiva e del paese*, in C. ALESSI, M. BARBERA, L. GUAGLIANONE (a cura di), cit., pp. 213 ss.

<sup>(53)</sup> M. TIRABOSCHI, *Il welfare aziendale ed occupazionale in Italia: una prospettiva di relazioni industriali*, in *DRI*, 2020, n. 1, p. 99.

<sup>(54)</sup> «Coinvolgimento diretto dei lavoratori è meglio, nell'ottica del mondo dell'oggi: piccole rivoluzioni sulle relazioni industriali» (HR – caso studio 5).

<sup>(55)</sup> «Sì, c'è un legame diretto, perché coinvolgimento e soddisfazione delle persone portano alla fidelizzazione» (HR – caso studio 1).

<sup>(56)</sup> «Una cosa importante è il coinvolgimento verso le esigenze delle persone. Solo welfare non ha un valore alla fine se non risponde alle esigenze della popolazione aziendale» (responsabile produzione – caso studio 4).

<sup>(57)</sup> «La comunicazione come coinvolgimento: ho vissuto con la lean production, vedi il potere del coinvolgimento bottom up, vedi risultati incredibili di miglioramento continuo, sulla produttività» (HR – caso studio 5).

<sup>(58)</sup> «Sì, lo vedo il coinvolgimento, in termini suggerimenti e poi accettati e messi in pratica, miglioramenti, innovazioni, con direzione o responsabili di reparto. [...] Idee valutate tutte e diamo risposte, suggerimenti tutti, ma prima viene l'interesse aziendale. Nel concreto il coinvolgimento deve essere in linea con la strategia aziendale» (HR – caso studio 1).

<sup>(59)</sup> In questi termini «coinvolgimento è essere a conoscenza, è stimolo reciproco» (RSU – caso studio 5). In altro contesto, nella “nuova geografia” che investe le città, come ad esempio Milano, è proprio la digitalizzazione che rende l'informazione più importante della conoscenza, così L. NOGLER, *Gli spazi del lavoro nelle città tra innovazioni tecnologiche e “regressioni” interpretative*, in A. OCCHINO (a cura di), *Il lavoro e i suoi luoghi*, Vita e Pensiero, 2018, p. 45.

<sup>(60)</sup> In questo senso L. CAMPAGNA, L. PERO, A. M. PONZELLINI, *Le leve dell'innovazione. Lean, partecipazione e smartworking nell'era 4.0*, Guerini Next, 2017, 58 ss. Sull'analisi empirica L. PERO, A. M. PONZELLINI, *Il nuovo lavoro industriale tra innovazione organizzativa e partecipazione diretta*, in M. CARRIERI, P. NEROZZI, T. TREU (a cura di), *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per rilanciare la democrazia nelle imprese*, Il Mulino, 2015, pp. 45 ss.



Infine, come terzo aspetto, un elemento rilevato dall'indagine qualitativa è la necessaria promozione di misure di welfare in azienda attraverso il sostegno fiscale, che rappresenta certamente la valvola indispensabile grazie alla quale poter promuovere tali misure. E' considerata rilevante la presenza del sostegno da parte di coloro che siedono al tavolo di trattative per il rinnovo del contratto collettivo integrativo <sup>(61)</sup>. Tale dato empirico conferma sul piano giuridico la valenza dei provvedimenti in materia di welfare aziendale promossi a partire dalla manovra di bilancio per l'anno 2016.

Pertanto, si è ricavato dalla prima fase dell'indagine empirica che, mentre la digitalizzazione del lavoro può avere un suo percorso distinto e multiforme, la fidelizzazione, come obiettivo, e il welfare aziendale, come uno degli strumenti <sup>(62)</sup>, sono interdipendenti, in un'ottica di *retention* <sup>(63)</sup>, anche attraverso il coinvolgimento delle persone che lavorano, con la (necessaria) presenza di incentivi di natura pubblica.

## 5.2. Seconda fase: l'indagine quantitativa

Nel corso della seconda fase della ricerca sono stati sottoposti questionari anonimi alle persone che lavorano appartenenti alle aziende oggetto di indagine nella fase precedente <sup>(64)</sup>.

Nel complesso i dati emersi hanno permesso di rilevare alcuni elementi che offrono una serie di spunti di interesse, se confrontati con la fase precedente dell'indagine e se raffrontati con il dato giuridico che sottende la ragion d'essere della disciplina giuridica del welfare in azienda. Innanzitutto, rileva la questione della conoscenza delle agevolazioni fiscali - contributive. Tanto è apparso di rilievo l'aspetto fiscale nella prima fase d'indagine quanto è risultata bassa la conoscenza delle agevolazioni legate alle misure di welfare in azienda, nel momento in cui il quesito è sottoposto alla platea complessiva di persone che lavorano all'interno di tali realtà produttive. La seguente tabella mostra il numero e le percentuali di risposta in tema di conoscenza delle agevolazioni in materia.

---

<sup>(61)</sup> Non sempre univoche: da un lato, in un'accezione negativa gli sgravi «*purtroppo pesano, perché il fisco è nemico*» (HR – caso studio 1 e 2), ma dall'altro hanno «*priorità cento*» (HR – caso studio 5).

<sup>(62)</sup> Unanimemente riconosciuto da parte dei soggetti intervistati come un campo vasto, in particolare da parte di chi le riconduce (HR – casi studio 1 e 2) al quarto quadrante della matrice di *Total Reward*. Sono presenti vari elementi, di natura individuale e comune, tangibile e intangibile, nelle sfere dal *pay*, del *learning and development*, del *work environment* e del *benefits*, all'interno di questi ultimi ricondurre *pensions, holidays, health care, other perks e flexibility*, così M. ARMSTRONG, D. BROWN, *Strategic reward. Making it happen*, Kogan Page, 2006.

<sup>(63)</sup> Per esempio per chi ritiene che «*welfare (aziendale) è un qualcosa che è una via di mezzo tra retribuzione e aspetti di clima e ambiente di lavoro: è un altro elemento che si aggiunge alla fidelizzazione*» (HR - caso studio 1 e 2); e ancor più direttamente il welfare aziendale come «*strumento di retention al fine di creare great placet to work, in altre parole entrare nella vita privata delle persone*» (HR – caso studio 5).

<sup>(64)</sup> Nel considerare insieme le cinque realtà aziendali, attraverso una sommatoria complessiva che tiene conto perciò di un'unica analisi quantitativa, si è trattato di 855 questionari, di cui i 574 compilati, in maniera totale o parziale, e pertanto presi in esame, e 281 vuoti non compilati, quindi non considerati. Nel dettaglio, la percentuale di compilazione si è attestata intorno al 49% della platea cui è stato sottoposto il questionario. I questionari sono pervenuti direttamente (attraverso la somministrazione online con il sistema *LimeSurvey* dell'Università degli Studi di Verona) o indirettamente (tramite somministrazione cartacea gestita dalla direzione aziendale che ha fatto pervenire in un secondo momento i questionari compilati).

**Tabella 1** – Conoscenza delle agevolazioni fiscali-contributive legate al welfare aziendale

Risposta	Numero di risposte	Percentuale
Non so cosa siano	168	29,27%
Poco	227	39,55%
Sì, ma non nello specifico	137	23,87%
Sì, molto bene	35	6,10%
Nessuna risposta/Non visualizzato	7	1,22%

Fonte: elaborazione su dati in *LimeSurvey Univr*

Si può osservare come una rilevante percentuale di risposte mostri che le agevolazioni legate al welfare aziendale, a prescindere da una (fisiologica) conoscenza non specifica delle agevolazioni (23,87%), siano per nulla conosciute o poco conosciute (68,82%), a fronte di un'esigua minoranza che le conosce molto bene (6,10%). Si può perciò constatare attraverso questo dato come un elemento considerato propulsore sul piano giuridico per la promozione del welfare in azienda, quale la detassazione messa a regime in maniera strutturale dal legislatore a partire dal 2016<sup>(65)</sup>, risenta di un vasto problema di scarsa conoscenza nel momento in cui la stessa viene sottoposta alla platea complessiva.

La carenza di conoscenza, rilevata sul piano empirico, si ricollega ad un secondo elemento: il coinvolgimento nel capire le esigenze di welfare aziendale delle persone che lavorano. Questo aspetto si riallaccia all'individuazione *ex ante* dei fabbisogni di welfare che il legislatore ha (inevitabilmente) lasciato alle parti sottoscriventi accordi in materia. La tabella che segue mostra le risposte al quesito riguardante il coinvolgimento o meno nel comprendere i fabbisogni delle persone che lavorano.

---

<sup>(65)</sup> Sulla questione della strutturalità delle misure di detassazione sia rispetto alle precedenti misure previste dalla legislazione precedentemente al 2016 che in relazione al costo che ne deriva in termini di erario sia consentito rinviare ad A. MATTEI, *op. cit.*, pp. 55 ss. Da ultimo, M. RUFFOLO, *Welfare aziendale, boom da 3 miliardi: ma allo Stato costa oltre 800 milioni*, in *Affari & Finanza*, inserto *la Repubblica*, 21 luglio 2019. Di diverso avviso F. RAZETTI, V. SANTONI, *Il welfare aziendale costa davvero 800 milioni allo Stato?*, in *Percorsi di Secondo Welfare*, 26 luglio 2019, consultabile all'indirizzo [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it), che osservano come sia necessario vedere non solo le mancate entrate fiscali e previdenziali, ma anche i maggiori introiti, di natura anche queste fiscali e contributive, che il welfare aziendale genera (es.: nuove attività imprenditoriali).

**Tabella 2** – Coinvolgimento nel capire le esigenze di welfare aziendale

Risposta	Numero di risposte	Percentuale
Sì	65	11,32%
No	442	77,00%
Non so	57	9,93%
Nessuna risposta/Non visualizzato	10	1,74%

Fonte: elaborazione su dati in *LimeSurvey Univr*

Si può constatare dai dati come una percentuale particolarmente significativa (77%) mostri come non ci sia tale coinvolgimento. Questo dato empirico stride con l'importanza che viene data dal legislatore al tema del coinvolgimento nell'organizzazione del lavoro, al cui interno è certamente da ricomprendere l'individuazione delle misure di welfare. Si ravvisa, pertanto, una distonia tra le misure promosse e l'effettivo utilizzo di queste. Infatti, a fronte di una perseveranza del legislatore nel riconoscere la misura di favore, nell'esperienza empirica esaminata il coinvolgimento, perlomeno per le misure di welfare, non si verifica, ma è risultato altresì carente in generale nelle prassi in azienda, a causa di un meccanismo fortemente burocratizzato e, in realtà, con effetti disincentivanti rispetto al potenziale utilizzo <sup>(66)</sup>. Tuttavia, l'importanza del coinvolgimento è riscontrabile nella misura in cui vi è una richiesta qualificabile come *bottom up* nella gestione del welfare aziendale. Infatti, un ulteriore aspetto è riscontrabile attraverso i seguenti dati.

**Tabella 3** – Modalità di gestione del welfare aziendale in azienda

Risposta	Numero di risposte	Percentuale
Il contratto collettivo integrativo	76	13,24%
La direzione aziendale	53	9,23%
Un gruppo di rappresentanti di noi dipendenti con la direzione aziendale	272	47,39%
Non ho un'idea precisa	159	27,70%
Nessuna risposta/Non visualizzato	14	2,44%

Fonte: elaborazione su dati in *LimeSurvey Univr*

<sup>(66)</sup> G. POGLIOTTI, C. TUCCI, *Decontribuzione solo sulla carta*, in *Il Sole 24 Ore*, 20 giugno 2018.



Dalle risultanze emerge la volontà dei dipendenti di partecipare in maniera diretta alla negoziazione del welfare con la direzione aziendale: si osserva come per una percentuale significativa (47,39%) la gestione del welfare aziendale deve avvenire mediante una relazione diretta tra rappresentanti dei dipendenti con la direzione aziendale. Al netto di una non trascurabile incertezza circa le modalità di gestione, per cui una ragguardevole percentuale di coloro che hanno risposto non ha un'idea precisa (27,70%), si osserva come una gestione del welfare aziendale unilaterale da parte della direzione aziendale o contrattata a livello integrativo si attesti intorno a percentuali più esigue (rispettivamente 9,23% e 13,24%).

Questo dato empirico, oltre a costituire un campanello d'allarme per l'organizzazione sindacale stretta tra le «contraddizioni reali» di un welfare aziendale potenzialmente capace di portare trattamenti migliorativi o, invece, surrettiziamente esclusivi solo per alcuni <sup>(67)</sup>, sollecita un confronto con il dato giuridico che ha visto, a partire dalle misure introdotte per il 2016, il superamento dell'unicità del requisito della unilateralià/volontarietà nell'erogazione di *benefits*, a partire dalla riformulazione dell'art. 51, co. 2 lett. f) del TUIR, a norma del quale non rientra nella formazione del reddito di 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» <sup>(68)</sup>. Ancorché il legislatore abbia aperto agli strumenti con cui gestire il welfare in azienda, in particolare favorendo una forma di sostegno all'organizzazione sindacale per provare a diffondere la contrattazione collettiva di secondo livello <sup>(69)</sup>, il dato empirico segnala principalmente una volontà *bottom up* rispetto al tema del welfare aziendale. In altre parole, sebbene si possa leggere l'intento legislativo come volto al rafforzamento della via mediata della contrattazione collettiva, le persone che lavorano vogliono la via diretta del coinvolgimento nella gestione del welfare aziendale.

Riconnesso al tema del coinvolgimento è la questione dell'opzione alla cd. welfarizzazione del premio di risultato. In questi termini, un quarto elemento di rilievo investe uno dei punti lasciati aperti dalla legislazione a favore della contrattazione collettiva: in che misura si può convertire il premio di risultato in *benefits* di welfare.

---

<sup>(67)</sup> L. MARIUCCI, *Giuslavorismo e sindacati nell'epoca del tramonto del neoliberalismo*, in B. CARUSO, R. DEL PUNTA, T. TREU (a cura di), *Il diritto del lavoro e la grande trasformazione*, Il Mulino, 2020, p. 221.

<sup>(68)</sup> C. MURENA, *op. cit.*, 1235 ss., che ritiene uno dei «punti-cardine» della modifica della normativa dell'art. 51 TUIR.

<sup>(69)</sup> In questa prospettiva T. TREU, *La contrattazione collettiva in Europa*, in *DRI*, 2018, n. 2, 371 ss.; ID, *La questione salariale: legislazione sui minimi e contrattazione collettiva*, in Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona".IT, 2019, n. 386. Da ultimo, B. CARUSO, *Il sindacato tra funzioni e valori nella "grande trasformazione". L'innovazione sociale in sei tappe*, in B. CARUSO, R. DEL PUNTA, T. TREU (a cura di), *op. cit.*, pp. 145 ss.

**Tabella 4** – Volontà di convertire il premio di risultato in welfare aziendale

Risposta	Numero di risposte	Percentuale
No	273	47,56%
Sì, ma solo in parte	226	39,37%
Sì	57	9,93%
Nessuna risposta/Non visualizzato	18	3,14%

Fonte: elaborazione su dati in *LimeSurvey Univr*

La risposta al quesito riguardante la volontà di conversione del premio in *benefit* lascia aperto l'interrogativo non tanto sull'*an* quanto sul *quantum*, perché dal dato emerge una situazione oscillante tra la volontà di non conversione in *benefits* (47,56%) e la parziale volontà (39,37%). Si tratta di una questione di rilievo, rispetto alla quale il legislatore non ha fornito alcuna indicazione agli attori negoziali sul possibile *an* e *quantum* di conversione. In proposito, la lettera della legge non è del tutto lineare perché, nel ricondurre all'art. 51, co. 2 e 3 TUIR le somme e i valori dei *benefits* che possono essere riconosciuti in tema di welfare, stabilisce che l'esenzione di carattere fiscale si riferisce anche all'ipotesi in cui questi ultimi siano utilizzati «per scelta del lavoratore, in sostituzione, in tutto o in parte» delle somme relative ai premi di risultato, che invece beneficiano di un'aliquota fiscale ridotta (10%) se non convertiti <sup>(70)</sup>.

Questo è un punto delicato perché se, da un lato, è certamente comprensibile che la legislazione abbia adottato un approccio di *self restraint* rispetto alle prerogative proprie della contrattazione collettiva e/o delle direzioni aziendali, limitandosi il legislatore a fare un riferimento ad una sorta di diritto di scelta in ordine all'*an* e al *quantum* di conversione del premio in *benefit*; dall'altro, dal dato empirico affiora un elemento di centrale rilevanza: avere un adeguato grado di consapevolezza dei fabbisogni della platea aziendale da parte degli *stakeholders*. In altre parole, nel momento in cui si individuano i *benefits*, si definiscono le misure, compresa la percentuale di conversione, e si negoziano le intese integrative di secondo livello anche in tema di welfare è importante avere, come presupposto a monte, una reale conoscenza dei fabbisogni potenzialmente intercettabili con il welfare in azienda, anche in un'ottica di *retention*.

A questo proposito, il tema della fidelizzazione è oggetto di quesito nel corso di tale fase di indagine ed è un quinto elemento di rilievo da considerare. In questo caso si conferma in maniera inequivocabile quanto emerso nella prima fase d'indagine sul tema della fidelizzazione come tecnica attraverso cui trattenere i dipendenti.

<sup>(70)</sup> Art. 1 co. 184 l. 28 dicembre 2015, n. 208 e il successivo decreto attuativo interministeriale del 25 marzo 2016 che non si occupa di questi aspetti né tantomeno la scheda allegata di monitoraggio, al riguardo criticamente D. GOTTARDI, *La contrattazione collettiva tra destrutturazione e ri-regolazione*, in *LD*, 2016, n. 4, p. 897.

**Tabella 5** – Cosa si intende con fidelizzazione dei propri dipendenti

Risposta	Numero di risposte	Percentuale
Rendere fedele, cioè affezionare il dipendente all'azienda	468	81,53%
Impedire che il dipendente possa creare danni alla sua azienda	25	4,36%
Non ho un'idea precisa	70	12,20%
Nessuna risposta/Non visualizzato	11	1,92%

Fonte: elaborazione su dati in *LimeSurvey Univr*

Si può osservare dai dati come solo per un'esigua minoranza di persone la fidelizzazione sia da intendere come una possibilità con cui impedire che il dipendente possa creare danni alla propria azienda (4,36%). Viceversa, la fidelizzazione è da leggere come una modalità con cui rendere fedele, cioè affezionare il dipendente all'azienda, per una ampia percentuale (81,53%); ed è poi del tutto trascurabile la percentuale di coloro che non hanno un'idea di precisa (12,20%).

Tale dato empirico si pone criticamente a raffronto con quella lettura che inquadra la fidelizzazione come tecnica anche difensiva per l'azienda, mediante la quale si vincolano contrattualmente i dipendenti, solitamente di più alto profilo. In maniera particolare, questi strumenti sono riconducibili ad una molteplici serie di ipotesi, per esempio: alle clausole di stabilità o di durata minima garantita; all'impiego di politiche retributive incentivanti; ai percorsi professionali e formativi premiali; a forme di partecipazione finanziaria e non dei lavoratori; all'adozione di tecniche di "coinvolgimento" dei lavoratori; all'impiego di tecniche unilaterali di regolamentazione dei rapporti di lavoro <sup>(71)</sup>.

Dall'esperienza empirica nel corso di questa fase d'indagine è emerso che l'idea di affezionare i dipendenti all'azienda si avvicini a quel connubio di legame di appartenenza e senso di soddisfazione del dipendente, già rilevato nell'indagine qualitativa, in linea con gli obiettivi di *retention*. In altre parole, la fidelizzazione da tecnica (residualmente) difensiva può essere inquadrata come obiettivo da raggiungere anche attraverso le misure di welfare in azienda.

---

<sup>(71)</sup> A partire da M. BIAGI, A. RUSSO, *Problemi e prospettive nelle politiche di "fidelizzazione" del personale. Appunti per una ricerca*, Collana ADAPT, Modena, 2001, n. 1 che impostarono l'analisi mettendo in rilievo come al termine fidelizzazione potessero essere ricondotti una varietà di strumenti e tecniche di tipo economico, normativo, difensivo e promozionale. In dottrina, M. N. BETTINI, *Trattenere i talenti: clausola di durata minima e dimissioni*, in *MGL*, 2008, n. 7, pp. 550 ss.; A. BOSCATI, *La genesi del rapporto di lavoro: il patto di prova, l'orario di lavoro, le clausole di flessibilità*, in *ADL*, 2017, n. 4-5, pp. 941 ss.; A. RUSSO, *Problemi e prospettive nelle politiche di fidelizzazione del personale. Profili giuridici*, Giuffrè, 2004; A. PILATI, *La clausola di durata minima garantita a favore del dirigente*, nota a Cass. 12 giugno 2014, n. 13335, in *ADL*, 2014, n. 6, pp. 1434 ss.; C. ZOLI, *Clausole di fidelizzazione e rapporti di lavoro*, in *RIDL*, 2003, n. 4, pp. 449 ss. Da ultimo, sia consentito rinviare per un'indagine sui vari strumenti di fidelizzazione vincolata e incentivata ad A. MATTEI, *op cit.*, in part. pp. 11 ss. e 55 ss.

Quest'ultima considerazione è confermata dall'osservazione dei dati incrociati <sup>(72)</sup>. Infatti, è possibile evidenziare un ulteriore elemento. Sottoposto il quesito in merito a quali siano gli strumenti più efficaci per fidelizzare i dipendenti, si è data l'opzione tra vari possibili strumenti: una retribuzione più elevata, un buon clima aziendale, un coinvolgimento dei dipendenti nei processi decisionali e il welfare aziendale <sup>(73)</sup>. Nell'incrociare i dati viene rilevata una differenza tra chi è molto soddisfatto in azienda e chi, invece, è insoddisfatto.

**Tabella 6.1** – Strumenti più efficaci per fidelizzare i dipendenti per chi è molto soddisfatto

Risposta	Numero di risposte	Percentuale
Una retribuzione più elevata rispetto a quella erogata dalle altre aziende concorrenti	57	41,30%
Un buon clima aziendale	114	82,61%
Un coinvolgimento dei dipendenti nei processi decisionali	56	40,58%
Le misure di welfare aziendale	54	39,13%
Non visualizzato	9	6,52%

Fonte: elaborazione su dati in *LimeSurvey Univr*

**Tabella 6.2** – Strumenti più efficaci per fidelizzare i dipendenti per chi è poco e per nulla soddisfatto

Risposta	Numero di risposte	Percentuale
Una retribuzione più elevata rispetto a quella erogata dalle altre aziende concorrenti	62	59,62%
Un buon clima aziendale	73	70,19%
Un coinvolgimento dei dipendenti nei processi decisionali	54	51,92%
Le misure di welfare aziendale	26	25,00%
Non visualizzato	9	8,65%

Fonte: elaborazione su dati in *LimeSurvey Univr*

Risulta prevalente l'idea che lo strumento più efficace per fidelizzare i dipendenti sia principalmente l'aver un buon clima aziendale (82,61% per chi è molto soddisfatto, 70,19% per chi è insoddisfatto), mentre le misure di welfare aziendale risultano uno

<sup>(72)</sup> Tramite il sistema *LimeSurvey* dell'Università degli Studi di Verona è stato possibile incrociare i dati di risposta del questionario.

<sup>(73)</sup> All'interno della domanda era possibile fornire una o più risposte alle singole opzioni.

degli strumenti più efficaci, al pari del coinvolgimento e della retribuzione più elevata, solo per chi è molto soddisfatto (39,13%). Invece, queste non hanno lo stesso rilievo per chi è insoddisfatto (25%), rappresentando l'ultimo degli strumenti più efficaci, dopo un buon clima aziendale (70,19%), una retribuzione più elevata (59,62%) e un coinvolgimento dei dipendenti nei processi decisionali (51,92%). Se il senso di soddisfazione assieme al legame di appartenenza rappresentano, come rilevato nella fase di indagine qualitativa, le caratteristiche della fidelizzazione, si conferma da questo dato come lo strumento del welfare aziendale rispetto all'obiettivo di *retention* risulti più robusto solo per chi è particolarmente soddisfatto.

Ultimo aspetto emerso nell'analisi qualitativa è la connessione con le tematiche della digitalizzazione, ed in particolare il lavoro a distanza. Se consideriamo la risposta riguardante il rapporto tra welfare aziendale e lavoro a distanza, appare in maniera evidente il grado di differenziazione dei fabbisogni del personale in azienda, secondo le caratteristiche del campione preso in considerazione.

**Tabella 7.1** – Donne con figli e cosa si intende e cosa si vorrebbe con welfare aziendale

Risposta	Welfare aziendale e lavoro a distanza: se lo si intende		Welfare aziendale e lavoro a distanza: se lo si vorrebbe	
	Numero di risposte	Percentuale	Numero di risposte	Percentuale
Sì	34	45,33%	40	53,33%
No	24	32,00%	25	33,33%
Non so	15	20,00%	8	10,67%
Nessuna risposta/Non visualizzato	2	2,67%	2	2,67%

**Tabella 7.2** – Uomini con figli e cosa si intende e cosa si vorrebbe con welfare aziendale

Risposta	Welfare aziendale e lavoro a distanza: se lo si intende		Welfare aziendale e lavoro a distanza: se lo si vorrebbe	
	Numero di risposte	Percentuale	Numero di risposte	Percentuale
Sì	66	26,94%	84	34,29%
No	112	45,71%	105	42,86%
Non so	54	22,04%	30	12,24%
Nessuna risposta/Non visualizzato	13	5,31%	26	10,61%

Fonte: elaborazione su dati in *LimeSurvey Univr*

A questo proposito, si osserva come non tutta la platea aziendale interpellata abbia la medesima idea sul welfare aziendale da intendersi come lavoro a distanza, nonché se introdurre quest'ultimo tra le misure di *benefits*. Per la maggioranza delle lavoratrici con figli il lavoro a distanza rappresenta welfare aziendale (45,33%) contro una percentuale più bassa che non lo vorrebbe o non sa (rispettivamente 32% e 20%); e lo vorrebbe inserire (53,33%) a differenza di una percentuale più bassa che non lo vorrebbe o non sa (rispettivamente 33,33% e 10,67%). Il dato non vale, invece, per gli uomini con figli, dal momento che non lo ritengono welfare aziendale (45,71%) contro una percentuale più bassa che lo vorrebbe o non sa (rispettivamente 26,94% e 22,04%); e comunque non vorrebbero inserirlo (42,86%) a differenza di una percentuale più bassa che lo vorrebbe o non sa (rispettivamente 34,29% e 12,24%).

Si ricava da tale dato empirico un tratto peculiare del welfare aziendale, ossia una differenziazione dei fabbisogni di welfare in base a gruppi, così da aprire una prospettiva di personalizzazione delle misure di welfare a seconda delle necessità sottese. In questa chiave di lettura, le necessità personali dovrebbero risultare il presupposto delle misure di *benefits* proponibili, e non necessariamente i *benefits* previsti sono da considerarsi voluti, come può semmai accadere con strumenti quali i servizi alle famiglie (es.: asilo nido), che raccolgono non a caso un favore generalizzato, senza quindi una differenziazione in termini di idee e volontà tra uomini con figli e donne con figli <sup>(74)</sup>.

Pertanto, il dato empirico si pone a confronto con il dato giuridico, svelando la indeterminatezza di quest'ultimo nell'indirizzare la misura nella logica che non sia la mera detassazione. Il lavoro agile, rappresentando, come anticipato, uno degli aspetti su cui si può esplicitare la digitalizzazione, è definito per legge come uno degli indicatori che possono essere stabiliti dal contratto collettivo ai fini della detassazione, previsto tra i criteri di misurazione e verifica degli incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione. Pertanto, l'indicazione che emerge è la seguente: si dovrebbe cercare di andare oltre il dato giuridico che vede principalmente il beneficio di carattere fiscale, consentendo semmai di sperimentare soluzioni *bottom up* che partano dal coinvolgimento mediato dalle organizzazioni di rappresentanza ed, attraverso un'individuazione dei fabbisogni sottesi al riconoscimento delle misure di *benefits*, proporre soluzioni che intercettino le necessità e i fabbisogni delle persone che lavorano <sup>(75)</sup>.

---

<sup>(74)</sup> Una delle opzioni a risposta chiusa prevedeva “servizio alle famiglie (es.: asilo nido e/o assistenza persone anziane e/o non autosufficienti)” rispetto a cui per gli uomini con figli tale servizio è inteso come welfare aziendale: sì per il 76% circa (186 risposte), no per l'11% circa (27), non sa per il 10% circa (25) e nessuna risposta/non visualizzato 3% circa (7); e lo si vorrebbe inserito come *benefit*: sì per il 71% circa (174), no per il 13% circa (31), non sa per il 9% circa (23) e nessuna risposta/non visualizzato 7% circa (17). Si tratta di percentuali sostanzialmente analoghe a quella relative alle donne con figli che lo intendono come misura di welfare: sì per il 76% (57), no per il 8% (6), non sa per il 13% circa (10) e nessuna risposta/non visualizzato 3% circa (2); e lo vorrebbero come *benefit*: sì per il 75% circa (56), no per il 12% (9), non sa per il 11% circa (8) e nessuna risposta/non visualizzato 3% circa (2).

<sup>(75)</sup> Come suggerito altresì da M. MENEGOTTO, A. ROSAFALCIO, *Lavoro agile: performance, competitività e contrattazione*, in *GLav*, 2019, n. 22, pp. 23 ss.

### 5.3. Terza fase: l'indagine attraverso il database della contrattazione di secondo livello di Confindustria Vicenza

La terza fase della ricerca ha previsto la somministrazione di un questionario a risposta chiusa in forma anonima alle aziende appartenenti al database della contrattazione di secondo livello di Confindustria Vicenza <sup>(76)</sup>.

Tali aziende si caratterizzano per la presenza di un contratto collettivo integrativo nel quale è stato introdotto il welfare in azienda (58,33% - 14 risposte), in corso di discussione (20,83% - 5 risposte) o in corso di introduzione (8,33% - 2 risposte), mentre in una percentuale più contenuta sono le aziende dove non è stato introdotto (12,5% - 3 risposte) <sup>(77)</sup>. Si ricava, pertanto, come il tema del welfare aziendale possa essere ritenuto parte integrante della contrattazione collettiva di secondo livello nella Provincia di Vicenza. Nel campione risulta, invece, meno rilevante il lavoro a distanza: ancorché il dato empirico sia in linea con il dato giuridico, in quanto lo strumento può essere considerato un indicatore di produttività, redditività, qualità, efficienza e/o innovazione nella maggioranza delle aziende interpellate (66,67% - 16 risposte) <sup>(78)</sup> - ed è quindi astrattamente considerabile una connessione tra le misure di welfare aziendale e gli strumenti della digitalizzazione - viene introdotto, in realtà, solo in una percentuale che rappresenta una parte minoritaria delle aziende del campione complessivo (25% - 6 risposte), in fase di introduzione o discussione ancor più in minima parte (in totale 8,34% - 2 risposte), ma non lo è nella maggioranza dei casi (66,67% - 16 risposte).

Tre sono gli aspetti che emergono. Innanzitutto, il dato empirico si pone criticamente a confronto con i precedenti risultati dell'indagine. Infatti, se da un lato, per la maggioranza delle aziende sono importanti le agevolazioni pubbliche in prospettiva futura <sup>(79)</sup>, da parte di queste si ritiene che vi sia un sostanziale medio livello di conoscenza di tali incentivi all'interno delle proprie aziende <sup>(80)</sup>. Questo dato si pone in maniera coerente con quanto emerso nella prima fase d'indagine qualitativa, confermandosi la sostanziale importanza delle agevolazioni <sup>(81)</sup>, ma è disallineato rispetto alla seconda fase di indagine quantitativa dove è emersa poca conoscenza di queste da parte della platea più complessiva di persone che lavorano in azienda <sup>(82)</sup>.

In sostanza, la conoscenza è un tema certamente di rilievo, ma non del tutto compreso dalla platea generale aziendale.

In secondo luogo, un ulteriore disallineamento è riscontrabile sul tema del coinvolgimento. Da un lato, risulta inequivocabile per le aziende l'importanza di

---

<sup>(76)</sup> L'indagine ha visto la compilazione di una percentuale che si è attestata intorno ad una percentuale contenuta: 24 aziende su 125 hanno risposto al questionario (19,2%).

<sup>(77)</sup> Per quanto riguarda la dimensione occupazionale, 5 aziende si assestano tra i 51-100 dipendenti (20,83%), 7 tra i 101-250 (29,17%), 5 tra i 251-500 (20,83%), 7 oltre i 500 dipendenti (29,17%). In termini di settore, la prevalenza di risposta proviene dal settore meccanico metallurgico ed elettronico con 13 aziende (54,17%), a seguire grafici, cartai e cartotecnici e quello relativo alle materie plastiche e gomma entrambi con 3 (12,5% per ciascuno) e, in ultimo, tralasciando settori da dove non è arrivata risposta (es.: alimentari e bevande), vi sono le aziende aggregate, chimico, industrie e servizi vari, moda e tessile e una non collocabile nei settori (altro), con una sola azienda per ciascuno (4,17%).

<sup>(78)</sup> Non lo è per 3 aziende (12,50%) e 5 aziende hanno risposto che non lo fanno (20,83%).

<sup>(79)</sup> Su una scala da 1 (basso) a 7 (alto), chi risponde da 4 a 7 sono 22 aziende su 24 (91,66% circa), solo 2 da 1 a 3 (8,33%).

<sup>(80)</sup> Su una scala da 1 (basso) a 7 (alto), chi risponde da 1 a 3 sono 8 aziende (33,33%), mentre da 4 a 7 sono 16 (66,66%).

<sup>(81)</sup> *Supra* § 5.1.

<sup>(82)</sup> *Supra* § 5.2.



coinvolgere i dipendenti nella individuazione dei fabbisogni di welfare in azienda <sup>(83)</sup>, ma, dall'altro, se letto a raffronto con quanto emerso in precedenza - una tendenza contraria, ossia platee aziendali poco coinvolte <sup>(84)</sup> - questo dato mostra la sua fragilità. Come osservato per la più complessiva platea aziendale, a cui viene sottoposta la domanda riguardante tale coinvolgimento, una percentuale particolarmente significativa ha risposto che questo non avviene <sup>(85)</sup>.

Il tema del coinvolgimento risulta, invece, allineato nell'insieme dell'indagine quantitativa se confrontato con la tematica della contrattazione collettiva di secondo livello.

**Tabella 8** – Modalità più adeguata per introdurre il welfare aziendale

Risposta	Numero di risposte	Percentuale
Tramite il contratto collettivo integrativo	7	29,17%
Tramite decisione / regolamento della direzione aziendale	3	12,50%
Tramite decisione / regolamento della direzione aziendale e il coinvolgimento dei dipendenti	13	54,17%
Non so	1	4,17%
Nessuna risposta / Non visualizzato	0	0%

Fonte: elaborazione su dati in *LimeSurvey Univr*

Sottoposto il quesito circa la modalità più adeguata per introdurre il welfare in azienda, meno di un terzo del campione di aziende ha indicato il contratto collettivo integrativo come la modalità più adeguata (29,17%), ma per la maggioranza delle aziende è tale la decisione o il regolamento della direzione aziendale con il coinvolgimento dei dipendenti (54,17%), residuando una percentuale bassa quelle che rispondono con la scelta unilaterale per esempio attraverso regolamento aziendale (12,50%). Questo dato empirico si pone in linea con quanto emerso rispetto alla platea aziendale più complessiva, interpellata circa la gestione del welfare aziendale: la gestione del welfare deve avvenire mediante una cooperazione diretta tra rappresentanti dei dipendenti e direzione aziendale <sup>(86)</sup>.

In sostanza, la richiesta diretta di *voice* in tema di welfare aziendale, non necessariamente mediata dall'organizzazione di rappresentanza, è altrettanto rilevante come la conoscenza.

In terzo luogo, rileva il rapporto tra fidelizzazione e welfare. In linea con quanto rilevato nelle precedenti fasi d'indagine <sup>(87)</sup>, risulta unanime l'idea per cui il concetto di

<sup>(83)</sup> Su una scala da 1 (basso) a 7 (alto), non risultano risposte da 1 a 3, ma da 4 in avanti, in particolare il punto più alto (voto 7) con 8 aziende che hanno risposto (33,33%).

<sup>(84)</sup> *Supra* § 5.2.

<sup>(85)</sup> *Supra* § 5.2.

<sup>(86)</sup> *Supra* § 5.2.

<sup>(87)</sup> *Supra* §§ 5.1, 5.2.



fidelizzazione non sia da intendersi come una modalità a carattere difensivo per l'azienda, ossia impedire che il dipendente possa creare danni alla sua azienda, ma vada inteso come un obiettivo volto a rendere fedele, ossia affezionare il dipendente all'azienda presso la quale lavora <sup>(88)</sup>. In questo modo, si conferma sul piano empirico quel connubio tra senso di soddisfazione e legame di appartenenza, che sono le cifre delle politiche di *retention*.

Inoltre, si osserva che tra gli strumenti più efficaci per fidelizzare i dipendenti risulta principalmente dalle risposte un buon clima aziendale (87,5% - 21 risposte), ancor prima del coinvolgimento dei dipendenti nel processo decisionale (62,5% - 15 risposte), delle misure di welfare aziendale (45,83% - 11 risposte) e della retribuzione più elevata rispetto a quella erogata da altre aziende concorrenti (16,67% - 4 risposte) <sup>(89)</sup>. Pertanto, dal dato empirico si ricava come il welfare aziendale non sia ritenuto lo strumento più efficace. Tuttavia, ciò non toglie, come ricavato da un altro dato, che la fidelizzazione dei dipendenti sia da considerare il motivo principale per introdurre il welfare aziendale (62,5% - 15 risposte), a cui segue la possibilità di consentire la conversione del premio di risultato in *benefits* (45,83% - 11 risposte), favorire soluzioni all'interno della contrattazione collettiva (41,67% - 10 risposte) e creare una buona immagine all'esterno dell'azienda assieme all'alleggerimento del costo del lavoro per l'azienda (entrambi 33,33% - 8 risposte) <sup>(90)</sup>.

In sostanza, emerge il rapporto tra l'obiettivo, la fidelizzazione, e il welfare aziendale, come uno, seppure non l'unico, degli strumenti possibili.

## **6. Lavoro e innovazione in azienda tra osservazione empirica e comprensione giuridica: considerazioni conclusive**

Dai risultati della ricerca appare necessaria una consapevolezza e una reale conoscenza dei fabbisogni delle persone che lavorano, in linea con la richiesta di maggiore *voice* nella gestione del welfare in azienda, o almeno di maggior coinvolgimento *bottom up*, nelle interconnessioni tra le tematiche del welfare aziendale, della digitalizzazione e del connubio tra legame di appartenenza e senso di soddisfazione, caratteristiche proprie, come esaminato, delle politiche di fidelizzazione.

Focalizzato all'interno di un contesto economico-produttivo fortemente competitivo rispetto al resto del paese <sup>(91)</sup>, nel corso dell'analisi il dato empirico ha consentito di mettere a fuoco il dato giuridico, che a sua volta ha imposto un confronto e un riscontro

---

<sup>(88)</sup> La risposta che ha prevedeva che fidelizzare i dipendenti vuol dire rendere fedele, cioè affezionare il dipendente all'azienda ha avuto una risposta unanime con 100% (24 risposte), mentre intesa come una modalità che impedisce ai dipendenti che possa ai creare danni alla propria azienda non ha avuto risposta (0%), così come il non so (0%).

<sup>(89)</sup> La modalità era a risposta chiusa ma con la possibilità di dare più di una preferenza, compresa una possibile risposta aperta, di cui non si è tenuto conto per l'esiguità delle risposte fornite (4).

<sup>(90)</sup> La modalità era a risposta chiusa ma con la possibilità di dare più di una preferenza, compresa una possibile risposta aperta, di cui non si è tenuto conto per l'esiguità delle risposte fornite (2).

<sup>(91)</sup> *Supra* § 3.

nell'esperienza pratica <sup>(92)</sup>. Infatti, si è cercato di osservare come il dato giuridico impatti nelle dinamiche negoziali proprie dei tavoli di trattativa su tematiche quali il welfare aziendale <sup>(93)</sup>, ma più nel complesso sull'organizzazione del lavoro, rispetto alla quale la digitalizzazione, ivi compresa la possibilità di lavorare a distanza ma non solo, assume un rilievo dirimente nella prospettiva dell'innovazione <sup>(94)</sup>.

Lungo questo tracciato di verifica del dato giuridico rispetto al dato empirico si sono delineate le risultanze emerse. Si è cercato di rispondere alla sollecitazione circa la verifica di una connessione virtuosa tra misure potenziali di welfare da promuovere in azienda e implicazioni positive in termini di fidelizzazione <sup>(95)</sup>, che sono risultate presenti nelle singole fasi di ricerca. In particolare, la fidelizzazione è stata intesa unanimemente come un obiettivo per affezionare i dipendenti all'azienda anziché come una modalità per impedire che il dipendente possa creare danni alla sua azienda <sup>(96)</sup>; ma altresì risulta un fine da perseguire laddove ad un maggior senso di soddisfazione, che assieme al legame di appartenenza rappresentano le caratteristiche della *retention*, corrisponde una maggior richiesta di welfare aziendale come mezzo <sup>(97)</sup>. Tuttavia, il dato empirico ha potuto mostrare come ad una significativa e prevalente enunciazione, nell'indagine qualitativa, di legame tra strumento ed obiettivo <sup>(98)</sup>, invece, nella indagine quantitativa manchi un effettivo coinvolgimento nell'individuazione dei fabbisogni <sup>(99)</sup>, che, almeno teoricamente, il welfare aziendale dovrebbe perseguire.

Questo dato si pone in contrasto non solo sul piano empirico laddove, come esaminato, emerge una necessità di differenziazione dei *benefits*, nella misura in cui, ad esempio, il personale femminile con figli è più favorevole al lavoro a distanza rispetto al personale maschile con figli <sup>(100)</sup>; ma anche con il dato più strettamente giuridico che è carente nell'individuazione di quali siano i fabbisogni da soddisfare, lasciando lo spazio interamente alle parti a livello contrattuale o unilaterale. Il dato giuridico risulta, altresì,

---

<sup>(92)</sup> Da ultimo, indagando il tema della professionalità anche soffermandosi su casi aziendali e sui sistemi di inquadramento nella contrattazione collettiva di categoria P. TOMASSETTI, *Dalle mansioni alla professionalità? Una mappatura della contrattazione collettiva in materia di classificazione e inquadramento del personale*, in *DRI*, 2019, n. 4, pp. 1149 ss. Precedentemente nella contrattazione collettiva di secondo livello, D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *La valorizzazione economica della professionalità nella contrattazione aziendale*, in *DRI*, 2016, n. 3, pp. 791 ss.

<sup>(93)</sup> Una ricognizione delle misure adottate nelle realtà aziendali è possibile leggerla in E. MASSAGLI, S. SPATTINI, M. TIRABOSCHI, *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, ADAPT e UBI Banca, ADAPT University Press, 2018. In precedenza, ancor prima delle misure introdotte con la legge di Stabilità per il 2015, un'indagine è stata compiuta da E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, in collaborazione con Confindustria Vicenza, ADAPT Labour Studies e-Book series, 31, ADAPT University Press, 2014, reperibile sul sito <https://moodle.adaptland.it/>

<sup>(94)</sup> Per un'analisi di caso studio, da ultimo, L. IMBERTI, *Industria 4.0, contrattazione aziendale e lavoro: un caso di innovazione tecnologica e produttiva win-win*, in *DRI*, 2018, n. 2, pp. 655 ss. Nell'indagine qualitativa (*supra* § 5.1) anche a livello di rappresentanza sindacale si è rilevato come «l'organizzazione del lavoro è un paletto piantato da tutta la vita. Il vero investimento è sulle persone, riuscendo a trovare un'organizzazione del lavoro» e rispetto all'implementazione tecnologica, per esempio nei flussi dei materiali, è necessario «concentrarsi in una problematica che viviamo da tanto tempo che è aumentata nella gestione, dove la tecnologia non complica, ma anzi dovrebbe aiutarci» (RSU – caso aziendale 5).

<sup>(95)</sup> S. NEGRELLI, P. ROSSI, *Trasformazioni del lavoro e welfare aziendale*, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 1, pp. 131-132.

<sup>(96)</sup> *Supra* §§ 5.1, 5.2, 5.3.

<sup>(97)</sup> *Supra* § 5.2.

<sup>(98)</sup> *Supra* § 5.1

<sup>(99)</sup> *Supra* § 5.2.

<sup>(100)</sup> *Supra* § 5.2.

insufficiente nel momento in cui non vi è traccia di alcun tipo di articolazione delle modalità di coinvolgimento che dovrebbero essere previste anche per favorire l'implementazione delle misure, aspetto solo tardivamente colmato dalle indicazioni fornite dall'Agenzia delle Entrate<sup>(101)</sup>. Tale elemento risulta ancor più marcato laddove da parte delle persone che lavorano emerge una volontà nel partecipare alla negoziazione diretta del welfare in azienda.

In questo senso, il dato empirico è dirimente nel svelare il limite del dato giuridico, nonché dei ritardi delle indicazioni fornite da parte dell'amministrazione pubblica. Ciò, tuttavia, non impedisce che si possano percorrere strade sperimentali di coinvolgimento in azienda, anche in virtù di una mediazione dell'organizzazione di rappresentanza, in un'ottica di «innovazione sociale» per lo stesso sindacato<sup>(102)</sup>. In tal modo, un effettivo coinvolgimento potrebbe superare quel dubbio in merito al perseguimento degli incrementi produttività in azienda al fine di raggiungere principalmente se non esclusivamente un vantaggio di tipo fiscale<sup>(103)</sup>.

In conclusione, con un'indagine giuridica che è partita dall'osservazione analitica dell'esperienza<sup>(104)</sup> si è cercato di contribuire a portare avanti l'obiettivo di «stimolare una discussione basata su avvenimenti, non su parole»<sup>(105)</sup>. L'osservazione è stata il filo rosso con cui si è inteso indagare in maniera empirica i contesti aziendali, fornendo una lettura in chiave giuridica degli strumenti per conseguire innovazione. Si ricavano i seguenti possibili percorsi di innovazione da intraprendere all'interno delle aziende: per favorire il legame di appartenenza e il senso di soddisfazione, più coinvolgimento delle persone (nel far emergere i fabbisogni *bottom up*), più consapevolezza delle tematiche (nel conoscere e comprendere le reali implicazioni di sostegno pubblico attraverso il welfare aziendale) e più personalizzazione delle misure (nella logica di recepire i fabbisogni del personale) sono le possibili strade per perseguire un obiettivo di innovazione nei rapporti di lavoro.

---

<sup>(101)</sup> Circolare della Direzione Centrale Coordinamento Normativo dell'Agenzia delle Entrate, n. 5/E del 29 marzo 2018, emanata a circa due anni dall'entrata in vigore delle misure. Infatti, dal 15 luglio 2016 il sistema è entrato a pieno regime (dopo 60 giorni di termine transitorio per l'invio dei modelli riguardanti i contratti sottoscritti nel corso del 2015), e in tale circolare amministrativa vengono indicati in via esemplificativa «Piani di Innovazione» riguardanti schemi organizzativi di innovazione partecipata («SOP») o programmi di gestione partecipata («PGP»). In proposito per alcune considerazioni critiche sia consentito rinviare ad A. MATTEI, *op. cit.*, 101 ss.

<sup>(102)</sup> Così B. CARUSO, *Il sindacato tra funzioni e valori nella "grande trasformazione". L'innovazione sociale in sei tappe*, cit., pp. 175 ss., dove vede nella partecipazione una delle tappe di innovazione per il sindacato, nel promuovere «moduli cooperativi» per la produttività e per il benessere in azienda.

<sup>(103)</sup> In proposito V. BAVARO, *Prassi e tendenze delle relazioni industriali decentrate in Italia*, in *DRI*, 2017, n. 1, p. 33, che vede una mutazione sostanziale della natura del welfare: dal welfare tradizionale di stampo unilaterale come presupposto della produttività al welfare di carattere contrattuale che ne è invece effetto.

<sup>(104)</sup> Osservando l'azione delle parti nei tavoli contrattuali, cercando di comprendere le dinamiche negoziali, intervistando gli *stakeholders* in azienda e somministrando i questionari, secondo l'indicazione per cui «la delucidazione dell'esperienza immediata è l'unica giustificazione di ogni pensiero, e il punto di partenza del pensiero è l'osservazione analitica delle componenti di quella esperienza» («The elucidation of immediate experience is the sole justification of any thought; and the starting point for thought is the analytical observation of this experience») è la frase del filosofo A. N. WHITEHEAD nell'epigrafe del libro di A. O. HIRSCHMAN, *The Strategy of Economic Development*, Yale University Press, 1958, ripresa da A. GINZBURG, *L'attualità di un dissenziente: l'idea di sviluppo in Albert O. Hirschman*, in *Moneta e Credito*, 2014, n. 67, 266, pp. 205 ss.

<sup>(105)</sup> Come segnalò G. GIUGNI, *Introduzione*, in U. ROMAGNOLI, *Contrattazione e partecipazione. Studio di relazioni industriali in una azienda italiana*, Il Mulino, 1968, p. 26.