



FONDAZIONE ISTUD

**Master in Risorse Umane e Organizzazione
XXI Edizione
2015/2016**

IL WELFARE AZIENDALE



Fabio Bonali

Rosa Anna Maresca

Annamaria Mazzitelli

Mariachiara Melsa



INDICE

Introduzione

1. Welfare: origine e sviluppo
2. La normativa nazionale sul welfare aziendale
3. Il welfare aziendale contrattuale
4. Il processo di sviluppo del piano di welfare: aree e strumenti di intervento
5. Effetti del welfare aziendale per imprese e lavoratori
6. Il welfare aziendale in Italia
7. Le reti di impresa: un nuovo modello di welfare nelle PMI
8. Il caso ENI: un modello avanzato di welfare

Conclusioni

Bibliografia

Sitografia



INTRODUZIONE

Il termine “*welfare*” deriva dalla locuzione verbale “*to fare well*”, letteralmente “passarsela bene, andare bene” ed equivalente all’italiano “benessere”.

Con il termine **welfare aziendale** si intende quell’insieme di azioni finalizzate al miglioramento del clima aziendale e al benessere di ogni singolo lavoratore attraverso l’erogazione di beni e servizi.

Con il presente lavoro viene analizzata la situazione del *welfare* aziendale all’interno del contesto italiano, rintracciandone le origini a partire dalla crisi del *welfare state*, indagandone i successivi sviluppi che hanno portato all’integrazione col *welfare* di primo livello.

Per capire come rendere applicabili le politiche di *welfare* e sfruttare i vantaggi che la legislazione offre, si è ritenuto opportuno analizzare il profilo legislativo all’interno del nostro ordinamento.

Segue lo studio delle aree e degli strumenti di intervento, utili ad introdurre i benefici e gli effetti derivanti da tali pratiche, che si ripercuotono sia sui dipendenti che sulle aziende.

Nello specifico, è stata esaminata la diffusione del *welfare* nelle grandi imprese italiane, affrontando due casi di *best practice*: Luxottica ed ENI.

Infine, poiché il tessuto italiano è composto prevalentemente da aziende di piccola e media dimensione, è stato affrontato il tema delle reti di impresa, fenomeno in via di sviluppo che ha consentito di applicare il *welfare* anche a queste realtà, ovviando ai loro limiti strutturali.

1. WELFARE: ORIGINE E SVILUPPO

Le prime forme di assistenza sociale risalgono all’Inghilterra del XVII secolo: nel 1601 la c.d. *Poor Law* istituisce, in tutta l’Inghilterra e il Galles, un **sistema pubblico di assistenza** ai poveri regolato per legge e finanziato per via fiscale e non attraverso la carità privata.

Le basi per la costruzione dei moderni sistemi di *welfare* vengono poste solo negli ultimi decenni del XIX secolo. Tra le riforme più importanti introdotte in questo periodo in Europa, un posto di primo piano spetta, senza dubbio, alle assicurazioni sociali.

La prima comparsa di uno schema previdenziale onnicomprensivo contro malattia, infortuni sul lavoro, vecchiaia, invalidità e disoccupazione, sostenuto dallo Stato, si ebbe nel 1883 in Germania per volontà del cancelliere Otto Von Bismarck: si trattava di uno schema che si applicava solo ai lavoratori e alle loro famiglie.

Lo sviluppo del *welfare state* ha avuto una forte spinta soprattutto dagli eventi legati alla **Grande crisi del 1929**. Si tratta di una crisi da sovrapproduzione, dove la domanda non è in grado di assorbire l’offerta, e che a partire dal crollo di Wall Street investe l’intero pianeta. Da questo momento in poi ha inizio una nuova fase dell’intervento dell’autorità pubblica nel campo dell’economia e della politica sociale. Fu allora che l’Inghilterra, introdusse con il “*Piano Beveridge*” del 1942 (considerato il documento fondamentale del moderno *welfare state*) le pensioni minime, i sussidi per le categorie disagiate e le pensioni occupazionali volontarie. Il Piano per la Sicurezza Sociale redatto da Beveridge cambiava radicalmente il modo di affrontare i rischi sociali, prospettava infatti un modello di assicurazione nazionale a carattere universale e obbligatorio a copertura dei vari rischi.

Il secondo dopoguerra è caratterizzato da un lungo periodo di espansione economica, definito “**trentennio glorioso**”, che terminerà a metà degli anni Settanta con la crisi del modello di sviluppo fordista. Questa fase si contraddistingue per il consolidamento e l’espansione del *welfare state*, attraverso una forte crescita della spesa sociale e quindi un ampliamento delle prestazioni e dei beneficiari.

Dopo l’apogeo degli anni Cinquanta e Sessanta e in particolare a partire dalla fine degli anni Settanta, il sistema di *welfare* sviluppatosi in Europa nel corso del Novecento, attraversa un periodo di crisi. Accanto ad aspetti propriamente economici si inseriscono alcuni di natura contingente.

Il problema principale è rappresentato dalla sostenibilità del *welfare state*. I governi, infatti, fanno fatica a tenere sotto controllo la spesa sociale: l’estensione progressiva della protezione nei confronti dei rischi (malattia, infortuni, disoccupazione, vecchiaia etc.) e l’allungamento della vita media, grazie ai progressi della società e della medicina, hanno aumentato le spese, specie sanitarie e pensionistiche, e minato la stessa sostenibilità dello stato sociale. Inoltre, essi sono chiamati ad affrontare la sfida posta da una domanda sociale ormai cambiata perché più ampia e diversificata e tale da richiedere risposte personalizzate.



A seguito di queste trasformazioni, dal 1990 ad oggi, si registra un cambiamento istituzionale, caratterizzato dall'introduzione di programmi restrittivi e dalla necessità di attuare una razionalizzazione delle risorse. La necessità di "ricalibrare" le politiche di intervento da parte del soggetto pubblico ha riaperto l'interesse nei confronti del **welfare privato** e sul rapporto tra questo e il sistema di **welfare statale**. Ciò è dovuto all'esigenza di contenere la spesa pubblica (anche per i vincoli di bilancio imposti dall'Unione Europea) e rispondere al sorgere di nuovi bisogni e rischi sociali che coinvolgono nuove categorie di soggetti.

Il **welfare privato** non è un fenomeno nuovo, ma si è strutturato nelle diverse epoche storiche per soddisfare quei bisogni sociali espressi di volta in volta dai singoli gruppi di popolazione in assenza di interventi pubblici. Già nel Medioevo l'assistenza e la cura degli indigenti era lasciata all'iniziativa privata: molto attive erano le associazioni religiose o filantropiche, mentre più di recente, la questione sociale posta dall'industrializzazione e dall'urbanizzazione portò alla nascita di società di mutuo soccorso.

Nel corso del secolo scorso l'istituzione dell'assistenza e della previdenza pubblica determina un cambiamento nella funzione del **welfare privato**, il quale perde il suo **carattere di supplenza** all'azione statale per assumere un **ruolo complementare e integrativo** rispetto all'azione pubblica. Ciò avviene sia dal punto di vista quantitativo, accrescendo il numero delle prestazioni, sia qualitativo, fornendo misure diverse rispetto a quelle garantite dal sistema pubblico. Gli sviluppi futuri sembrano andare verso una maggiore sinergia fra pubblico e privato, in un'ottica di integrazione e quindi di una migliore capacità di risposta alla domanda sociale e al benessere delle persone.

All'interno del **welfare privato** un'attenzione particolare è riservata alle diverse forme di **welfare aziendale**, ossia a quelle iniziative di **welfare** e ai **benefit** che rispondono a una specifica domanda sociale proveniente dai dipendenti e dalle loro famiglie e che sono attivate dall'interno delle imprese.

In Italia il pioniere del **welfare aziendale** fu Adriano Olivetti, il quale tra gli anni Cinquanta e Settanta, negli stabilimenti di Ivrea, istituì un articolato sistema di servizi sociali caratterizzati da una forte attenzione alla persona, dalla costante ricerca della qualità e dell'efficienza e in grado di coprire diverse aree di intervento, in particolare: assistenza alla maternità e all'infanzia, assistenza sanitaria e sociale, istruzione professionale e servizi culturali. L'idea, infatti, era quella di assistere i propri dipendenti in tutti gli aspetti della vita.

Tra le più importanti esperienze di **welfare aziendale** nella storia italiana si ricorda anche la politica sociale applicata da Gaetano Marzotto, il quale tra il 1927 e il 1937 costruisce a Valdarno una vera e propria "Città sociale": un progetto urbanistico, che per la sua organicità e ricchezza di servizi si differenzia dai villaggi operai dell'Ottocento.

Da Olivetti a Marzotto, passando per le iniziative di **welfare** di Enrico Mattei e Leonardo Del Vecchio, fino ad arrivare ai nostri giorni con Cucinelli, la storia industriale del nostro Paese è caratterizzata da numerosi esempi di imprenditori illuminati che alle logiche di profitto hanno saputo affiancare ideali di solidarietà e responsabilità sociale.

2. LA NORMATIVA NAZIONALE SUL WELFARE AZIENDALE

Nel nostro ordinamento, le basi dello Stato Sociale trovano il loro riconoscimento nei principi fondamentali della Carta Costituzionale. Infatti, l'art. 2 della Costituzione stabilisce che «*la Repubblica richiede l'adempimento dei doveri inderogabili di solidarietà politica, economica e sociale*» (principio solidaristico); all'art. 3 viene riconosciuta la pari dignità sociale di tutti i cittadini e sancito il principio di uguaglianza sostanziale, grazie al quale si è avuta l'emanazione di una serie di norme tese a realizzare un sistema di sicurezza sociale volto a garantire un livello minimo di benessere ai cittadini. All'art. 4 si riconosce il diritto-dovere al lavoro, affermando che la Repubblica «*promuove le condizioni che rendano effettivo questo diritto*», principio che rappresenta la base delle politiche attive per l'occupazione. Seguono gli articoli che sanciscono prestazioni sociali da parte dello Stato ai suoi cittadini: l'art. 31 stabilisce che la Repubblica agevola con misure economiche e altre provvidenze la famiglia, rappresentando la base per tutti quegli istituti a protezione della maternità, infanzia e gioventù; gli artt. 32 e 34 riconoscono come diritti sociali rispettivamente il diritto alla salute e il diritto allo studio, garantendo cure gratuite agli indigenti e rendendo effettivo il diritto allo studio ai «*capaci e meritevoli, anche se privi di mezzi*». Infine, l'art. 38 garantisce ad ogni cittadino inabile al lavoro e sprovvisto di mezzi per vivere il diritto al mantenimento e all'assistenza sociale, riconoscendo, inoltre, la libertà alle forme di assistenza privata.



La possibilità da parte di privati di perseguire finalità di carattere sociale è già insita nel principio di libertà associativa di cui all'art. 18 della Costituzione. L'impresa che promuove e implementa forme di *welfare* dà concretezza al **principio di solidarietà sociale** sancito dall'articolo 2 e si conforma ai valori della cosiddetta **responsabilità sociale d'impresa** ai quali rimanda lo stesso articolo 41, secondo cui: «*l'iniziativa economica privata è libera. Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana. La legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l'attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali*».

Al di là dei principi costituzionali, nel nostro ordinamento «*il tema del welfare aziendale non è inserito all'interno di un quadro normativo ben definito, esso infatti, presenta un profilo disorganico ed è riconducibile ad ambiti normativi diversificati. Tale inquadramento, può condurre a situazioni contraddittorie e poco chiare rispetto alle modalità di applicazione e ai relativi vantaggi fiscali che potrebbero derivare dall'applicazione della normativa in materia; queste ragioni possono costituire una barriera verso l'adozione di tali politiche da parte dell'azienda*»¹, dunque, il *welfare* aziendale è un fenomeno che, sotto il profilo giuridico, si presenta disorganico e asistemico, essendo attribuibile a diversi ed eterogenei ambiti normativi.

La legislazione in materia è riconducibile principalmente:

- alla **previdenza complementare** (D.lgs. n. 252/2005) e all'**assistenza integrativa** (art. 9 D.lgs. n. 502/1992 con le successive modifiche);
- alla **disciplina fiscale e contributiva** che regola le forme di retribuzione non monetarie.

Nello specifico la normativa viene applicata alle seguenti aree:

■ **PREVIDENZA COMPLEMENTARE**: la disciplina sulla previdenza complementare è regolata dal **D.lgs. n. 252/2005**. Accanto alla previdenza di natura legale/pubblicistica il nostro ordinamento prevede e garantisce anche forme di previdenza privata (complementare e integrativa). Tale disciplina nasce dall'emergere di una serie di cambiamenti, quali il progressivo aumento della durata della vita media e il rallentamento della crescita economica, che hanno reso necessaria una profonda modifica del nostro sistema pensionistico. A fronte di ciò, il legislatore, negli anni Novanta, accanto al sistema previdenziale tradizionale, ha introdotto lo strumento delle pensioni complementari e integrative.

La previdenza integrativa o complementare è costituita da:

- *fondi di categoria (o "negoziali") chiusi*, l'adesione ai quali è riservata ai membri di categorie occupazionali, istituiti e gestiti dalle parti sociali (sindacati e associazioni datoriali o dagli stessi datori di lavoro) e regolati dai contratti collettivi di riferimento;
- *piani individuali pensionistici*, di tipo assicurativo, cui tutti i cittadini possono aderire;
- *fondi pensionistici "aperti"*, la cui iscrizione è aperta a tutti i cittadini.

Il D.lgs. 252/2005 stabilisce che l'adesione a questo sistema è libera e volontaria ed è possibile effettuarla sia in maniera individuale che collettiva e che tali forme pensionistiche possono essere istituite attraverso la stesura di accordi, contratti collettivi e contratti aziendali.

La previdenza complementare gode di un incoraggiante favore fiscale, infatti, non essendo obbligazioni retributive, i contributi versati dal lavoratore e dal datore di lavoro sono deducibili dal reddito complessivo dichiarato ai fini Irpef fino ad un massimo di 5.164,57 euro², determinando, pertanto, un risparmio in termini di imposte (art. 10, comma 1, lett. *e-bis*, TUIR).

■ **PREVIDENZA SANITARIA INTEGRATIVA**: la disciplina sull'assistenza sanitaria integrativa fa riferimento al **D.lgs. n. 502 del 1992** e successive modifiche³. Anche in questo caso la necessità di un riordino della disciplina nacque dall'esigenza di sopperire alla crisi del *welfare state* e dalla necessità di individuare strumenti alternativi per far fronte alle carenze di offerta da parte dello Stato. È la Riforma Bindi (D.lgs. 229/1999) ad introdurre i **fondi integrativi** del Servizio sanitario nazionale, istituiti per coprire prestazioni aggiuntive non comprese nei livelli essenziali e uniformi di assistenza o prestazioni ricomprese negli stessi e quindi erogate dal SSN per la sola quota a carico dell'assistito. I fondi integrativi possono essere "chiusi" o "aperti", hanno il compito di favorire l'erogazione di forme di assistenza sanitaria integrative rispetto a quelle assicurate dal SSN.

¹ Centro di Ricerche sulla Gestione dell'Assistenza sanitaria e Sociale (CERGAS), "Il welfare aziendale contrattuale in Italia", rapporto finale 30 giugno 2014, pp. 19-20.

² Art. 10, c.1, lett. *e-bis*, TUIR.

³ D. lgs. n. 229/1999 (Riforma Bindi); Decreto 31 marzo 2008 del Ministero della salute (Decreto Turco); Decreto Ministeriale 27 ottobre 2009 (c.d. Sacconi).



L'assistenza sanitaria integrativa è una forma di tutela che può essere stipulata in autonomia, far parte dei benefit che ogni azienda mette a disposizione dei propri dipendenti oppure rientrare nei diritti previsti sempre più diffusamente dai Contratti Collettivi Nazionali del Lavoro (CCNL), dai Contratti Integrativi Aziendali e dal regolamento dei diversi Albi Professionali. I contributi di assistenza sanitaria versati, dal datore di lavoro o dal lavoratore, ai fondi aventi esclusivamente finalità assistenziale (quindi iscritti all'Anagrafe dei fondi integrativi), in conformità a disposizioni di contratto, accordo o regolamento aziendale, non concorrono alla formazione del reddito e sono fiscalmente deducibili fino ad un importo massimo di 3.615,20 euro⁴ (art. 51, co. 2, lett. a, TUIR). Tale agevolazione fiscale, unitamente alla convenienza sanitaria del versamento, consente ad azienda e lavoratore di avere convenienza ad optare per un versamento di contributi sanitari integrativi, in sostituzione almeno parziale degli incrementi salariali.

■ **RETRIBUZIONI NON MONETARIE:** le retribuzioni non monetarie rappresentano uno dei principali strumenti di implementazione dei piani di *welfare* aziendale. Essi trovano la loro disciplina legislativa nel **TUIR - Testo Unico del Reddito sulle Imposte (Legge 22 dicembre 1986, n.917)**, in particolare: l'articolo 51 riguarda il trattamento dei *fringe benefits*⁵ in capo ai dipendenti mentre, per il datore di lavoro, gli artt. 95 e 100 definiscono i limiti e le condizioni di deducibilità dei relativi costi in sede di determinazione del reddito d'impresa. Infine, il **D.lgs. n. 446/1997** ne disciplina la loro deducibilità ai fini dell'Irap.

L'art. 51 disciplina la **tassazione del reddito di lavoro dipendente**, disponendo al co. 1 che: «*Il reddito di lavoro dipendente è costituito da tutte le somme e i valori in genere, a qualunque titolo percepiti nel periodo d'imposta, anche sotto forma di erogazioni liberali, in relazione al rapporto di lavoro*». Da tale definizione si desume il **principio di onnicomprensività** in base al quale, qualsiasi utilità (non solo le erogazioni in denaro, ma anche in natura, quali beni e servizi) percepita dal dipendente nel periodo d'imposta⁶ concorre a formare il suo reddito imponibile, purché vi sia una relazione causale con il rapporto di lavoro.

Tuttavia, il successivo co. 2, in deroga al principio di onnicomprensività, prevede che determinate tipologie di benefit, erogati per soddisfare esigenze e contemperare interessi meritevoli di tutela, non concorrano (o concorrano solo parzialmente) alla formazione del reddito imponibile dei dipendenti e dunque non siano oggetto di tassazione in capo ad essi. I benefit a cui il secondo comma fa riferimento sono:

- i contributi previdenziali e assistenziali versati in ottemperanza a disposizioni di legge, di contratto o di accordo o di regolamento aziendale, per un importo non superiore complessivamente a 5.164, 57 euro per i primi e 3.615, 20 i secondi (art. 51, co.2, lett. a);
- le somministrazioni di vitto da parte del datore di lavoro, quali mense organizzate direttamente dal datore di lavoro o gestite da terzi, o, le prestazioni sostitutive di mensa (*ticket restaurant*) fino all'importo complessivo giornaliero di euro 5,29 (art. 51, co.2, lett. c);
- i servizi di trasporto collettivo, anche se affidati a terzi compresi gli esercenti dei servizi pubblici (art. 51, co.2, lett. d);
- opere e servizi utilizzabili dalla generalità dei dipendenti o categorie di essi, per specifiche finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto (c.d. "*welfare aziendale*"), purché le spese siano sostenute dall'azienda su base volontaria e quindi non siano frutto di contrattazione aziendale (art. 100, co. 1 e richiamato art. 51, co. 2, lett. f)⁷;
- le somme, i servizi e le prestazioni erogate dal datore di lavoro per la frequenza di asili nido e di colonie climatiche da parte dei familiari dei dipendenti, nonché per borse di studio a favore dei medesimi familiari, e a seguito di successive modifiche, l'esclusione della tassazione quale reddito

⁴ Art. 51, c. 2, lett. a.

⁵ I *fringe benefit* sono l'insieme delle utilità e dei vantaggi accessori che i dipendenti possono ottenere ad integrazione dello stipendio e della remunerazione in denaro.

⁶ L'art. 51 Tuir prevede il c.d. "principio di cassa allargato" in base al quale concorrono a formare reddito di lavoro dipendente non solo i redditi percepiti nel corso del periodo d'imposta ma anche le somme e i valori percepiti dai lavoratori entro il 12 gennaio del periodo d'imposta successivo, purché riferiti al precedente periodo.

⁷ La L. n. 208/2015 (Legge di stabilità 2016) ha sostituito il testo della *lettera f*, co.2, art. 51 Tuir con il seguente: «*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*», eliminando il **vincolo della "volontarietà"** per le opere e i servizi di cui all' art. 100 del Tuir e vincolandole alle sole **finalità** previste dal richiamato articolo, ovvero «*educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto*».



da lavoro dipendente si applica non solo relativamente alle somme erogate dal datore di lavoro, ma anche ai servizi e alle prestazioni erogate direttamente dal datore di lavoro, è il caso degli asili nido aziendali (art. 51, co.2, *lett. f-bis*)⁸;

Il co.3 del citato articolo 51 TUIR stabilisce ulteriori deroghe, prevedendo una generalizzata esclusione da imposizione per tutti i benefit il cui valore, nell'arco di un periodo d'imposta, non superi, complessivamente, l'importo di euro 258,23. Nel caso in cui venga superata tale soglia, il dipendente decade dal beneficio dell'esenzione e l'utilità concorre interamente a formare il reddito imponibile.

Nonostante il regime di favore fiscale previsto dal legislatore, le predette deroghe risultano ormai obsolete sia per quanto riguarda la previsione dei valori, il cui ammontare viene determinato dalla semplice conversione del valore da lira in euro, senza che vi sia stato alcun aggiornamento o indicizzazione negli ultimi trent'anni, sia per quanto riguarda le aree di bisogno identificate dal legislatore, che risultano solo in parte rispondere ai bisogni che caratterizzano la società, sono escluse, infatti, la cura degli anziani e degli *handicap*. A tal proposito si deve ricordare che il TUIR è un testo risalente al 1986, e necessiterebbe di importanti modifiche per adattarlo ai mutati contesti economici e sociali. Recentemente è intervenuta la Legge n. 208/2015 (Legge di stabilità 2016), entrata in vigore il 1° gennaio 2016, che ha modificato ed integrato il testo dell'art. 51 Tuir, apportando notevoli modifiche allo scenario del *welfare* aziendale.

Relativamente al **trattamento fiscale in capo al datore di lavoro**, in base a quanto disciplinato dall'art.95 co.1 Tuir («*Le spese per prestazioni di lavoro dipendente deducibili nella determinazione del reddito comprendono anche quelle sostenute in denaro o in natura a titolo di liberalità a favore dei lavoratori, salvo il disposto dell'articolo 100, comma 1.*») i *fringe benefits* rientrano fra le spese per prestazioni di lavoro dipendente deducibili dal reddito d'impresa ai fini Ires.

L'**art. 100 TUIR, al comma 1**, disciplina l'esclusione della tassazione di opere e servizi, definendo le condizioni e i limiti di deducibilità in capo al datore di lavoro e consentendo la deducibilità dal reddito d'impresa ai fini Ires per «*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, per un ammontare complessivo non superiore al 5 per mille dell'ammontare delle spese per prestazioni di lavoro dipendente risultante dalla dichiarazione dei redditi*» del datore di lavoro.

Il riferimento a questa disposizione ha portato gli interpreti e l'Amministrazione finanziaria a ritenere che le medesime condizioni dovessero ricorrere anche ai fini dell'esenzione in capo ai lavoratori (è necessario ricordare che si fa riferimento al periodo ex ante l'approvazione e l'entrata in vigore della Legge di stabilità 2016). Infatti, a far chiarezza era intervenuta più volte l'Agenzia delle Entrate, da ultimo con la risposta all'interpello n. 954-551/2011 del 13 giugno 2012, precisando che, ai fini dell'esclusione dalla formazione del reddito da lavoro dipendente di cui all' art. 51, co. 2, lett. *f*, devono ricorrere congiuntamente le seguenti condizioni:

- i servizi siano offerti alla generalità dei dipendenti o a specifiche categorie di essi;
- il datore di lavoro deve sostenere il costo relativo ai servizi “volontariamente”, e quindi non in ottemperanza ad un vincolo contrattuale;
- le opere e i servizi offerti devono perseguire finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto, così come previsto nell' art. 100 TUIR.

L'esclusione dalla tassazione opera anche nell'ipotesi in cui detti servizi siano messi a disposizione dei dipendenti tramite il ricorso a strutture esterne all'azienda, a condizione che il lavoratore sia estraneo al rapporto che intercorre tra l'azienda e il prestatore del servizio.

Per quanto riguarda la deducibilità ai fini Irap vige il principio secondo il quale, vi deve essere simmetria fra ciò che è deducibile in capo al soggetto erogante e ciò che è imponibile in capo al soggetto percettore.

⁸ La Legge di stabilità 2016 è intervenuta anche sul testo della *lettera f-bis*, sostituendolo e ampliandone la portata. Non viene più fatto riferimento ad «asili nido e colonie climatiche», ma a «servizi di educazione e istruzione anche in età prescolare, compresi i servizi integrativi di mensa ad esse connessi, nonché per la frequenza di ludoteche e di centri estivi e invernali», mentre continuano ad esservi comprese le borse di studio.

Inoltre, la L. n. 208/2015, dopo la *lettera f-bis*, inserisce la *lettera f-ter*, che prevede che non concorrono a formare reddito «*le somme e le prestazioni erogate dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti per la fruizione dei servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti indicati nell'articolo 12*».



Si può affermare dunque, che le misure di *welfare* consentono la completa deducibilità dei costi per l'azienda e non concorrono alla formazione di reddito di lavoro per il dipendente.

Dall'analisi risulta quindi evidente quanto l'incentivazione del personale mediante un piano di *welfare* aziendale che prevede l'erogazione di *benefit* non economici, ma sotto forma di beni e servizi, sia più desiderabile della normale politica incentivante in denaro, tanto per l'azienda quanto per il dipendente, in quanto, grazie alle agevolazioni fiscali previste, garantisce ai lavoratori un valore superiore a un aumento retributivo tradizionale, a parità di costo per l'azienda.

3. IL WELFARE AZIENDALE CONTRATTUALE

Le misure di *welfare* aziendale possono diversificarsi in base alla fonte di regolazione. Si parla di **unilateralità** quando l'iniziativa di *welfare* aziendale viene promossa direttamente dall'azienda tramite un rapporto diretto con i dipendenti (o categorie di dipendenti), oppure di **bilateralità** nel caso in cui l'iniziativa viene promossa tramite l'intermediazione della negoziazione con le rappresentanze sindacali e quindi a seguito di **accordi sindacali** che, nella gran parte dei casi, si inseriscono nell'ambito dei contratti collettivi di secondo livello (aziendale e territoriale)⁹.

La funzione tipica della contrattazione collettiva è la tutela degli interessi dei lavoratori, questa, però, va ben oltre i soli aspetti della regolamentazione dei rapporti di lavoro, ciò spiega la sua competenza in materia di *welfare* aziendale. Quanto affermato, però, non esclude la legittimità di forme unilaterali: è il caso delle forme pensionistiche complementari o dei fondi integrativi del SSN, entrambi i quali possono essere istituiti da contratti collettivi ma anche da regolamenti aziendali.

Sebbene entrambe le fonti siano riconosciute dal nostro ordinamento e sono utilizzate nella pratica, bisogna comunque tener presente che il nostro ordinamento prevede che per poter usufruire di talune agevolazioni di origine pubblica la fonte istitutiva della forma di tutela abbia carattere contrattuale/collettivo: vale ad esempio, per le forme di previdenza complementare e assistenza integrativa. Mentre la bilateralità era da escludere per le misure previste dagli art. 51, co. 2, lett. f e art. 100, co. 1 Tuir, le quali, ai fini del godimento dei vantaggi fiscali, erano subordinati alla "volontarietà" dell'erogazione da parte del datore di lavoro, facendo sì che il vantaggio fiscale venisse meno qualora il beneficio fosse stato contemplato da un accordo collettivo.

Per superare questa contraddizione è intervenuta la recente **Legge di stabilità 2016** (legge 28 dicembre 2015, n. 208) entrata in vigore il 1° gennaio 2016. In base alle modifiche introdotte dalla suddetta legge all'articolo 51 Tuir, la contrattazione assume ora un ruolo di maggior rilievo nell'ambito della definizione dei piani di *welfare* aziendale.

Difatti, l'art. 1, co. 190, L. n. 208/2015 sostituisce il testo della lettera f, co. 2, art. 51 Tuir e stabilisce che: non concorrono a formare il reddito «*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*».

La novità, dunque, consiste nel fatto che per i datori di lavoro l'esenzione Irpef è prevista anche nel caso in cui l'utilizzazione di opere e servizi messi a disposizione dei dipendenti e loro familiari sia prevista da disposizione di **contratto, accordo o regolamento aziendale**, mentre in precedenza, l'esenzione scattava soltanto se il *benefit* risultava come atto unilaterale e volontario del datore di lavoro.

Ciò, se da un lato elimina il vincolo della "volontarietà" per le opere e i servizi di cui all'art. 100 del Tuir (del quale vengono richiamate ora solo le finalità, ovvero «educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto»), dall'altro, però, non puntualizza che tali pratiche godranno del beneficio fiscale per i lavoratori solo se contrattate, e quindi viene lasciato in piedi anche il "vecchio" sistema a favore del *welfare* aziendale unilaterale. Infatti, pur considerando le modifiche all'art. 51, c.2, lett. f, del Tuir, che adesso rendono accessibili alla contrattazione tipologie di *benefit* in precedenza escluse, sembra comunque possibile che le aziende che non vogliono allinearsi a tali previsioni (non coinvolgendo in sostanza il sindacato) possano ad ogni modo decidere di implementare piani di *welfare* aziendale unilaterali, aggirando così la consultazione sindacale.

⁹ Cfr. Centro di Ricerche sulla Gestione dell'Assistenza sanitaria e Sociale (CERGAS), "Il welfare aziendale contrattuale in Italia", rapporto finale 30 giugno 2014, p. 32.



Questi importanti cambiamenti attuati dal Legislatore rappresentano per il sindacato «un'occasione per diventare sempre più partner e meno controparte, passando dalla mera contrattazione alla cogestione e co-progettazione di tali pratiche»¹⁰.

Come viene ricordato da Treu: «la regolazione e la conduzione bilaterale di tali istituti corrispondono alla finalità del welfare di soddisfare bisogni comuni alla comunità aziendale; ma costituiscono una sfida alla capacità delle parti di gestirli con efficienza e con lungimiranza»¹¹.

Iniziative bilaterali contrattuali indicano che tentativi a livello collettivo sono stati attivati. Nel settore dell'artigianato, il 15 febbraio 2012, Cgil, Cisl e Uil della Lombardia, insieme a Confartigianato, Cna, Casartigiani e Clai, hanno firmato l'accordo per il rinnovo dei contratti regionali dell'artigianato. Il documento, che ha lo scopo di fornire alle singole categorie le linee guida per la stipula dei contratti per comparto merceologico, introduce soluzioni innovative, quali: più flessibilità degli orari, una "banca ore" per i dipendenti e l'istituzione di un fondo per l'erogazione di prestazioni di welfare integrativo.

Tra le esperienze di welfare contrattuale si ricorda anche l'accordo quadro regionale lombardo, firmato nell'aprile 2013 da sindacati e rappresentanti delle PMI lombarde. La direzione regionale di Confapindustria (confederazione italiana della piccola e media industria privata) e le segreterie regionali di Cgil, Cisl e Uil hanno, infatti, concordato circa la necessità di favorire l'introduzione di interventi di welfare aziendale e conciliazione vita-lavoro nei contratti integrativi per la piccola e media impresa.

4. IL PROCESSO DI SVILUPPO DEL PIANO DI WELFARE: AREE E STRUMENTI DI INTERVENTO

Stabilire un'area di intervento per il welfare aziendale non è cosa superficiale e scontata, anzi necessita di un'accurata ricerca, non solo perché si propone come integrazione di quello statale, ma anche per intercettare le esigenze dei lavoratori.

Pertanto, al fine di ottenere un risultato ottimale, saranno necessari esami preliminari (nello specifico sistemi **socio demografici** e un'**analisi d'ascolto**)¹² sull'impatto del welfare statale e locale, così da intuirne criticità e debolezze, senza tralasciare l'importanza di un sondaggio interno che indichi chiaramente quali sono i desiderata dei dipendenti.

In merito a quanto detto, è utile citare il testo di Mellone: «il welfare aziendale è generalmente inteso come l'insieme di benefits e servizi forniti dall'azienda ai propri dipendenti al fine di migliorarne la vita privata e lavorativa, partendo dal sostegno al reddito familiare, allo studio, alla genitorialità, alla tutela della salute, fino a proposte per il tempo libero e agevolazioni di carattere commerciale»¹³.

Come si evince le aree di intervento sono molteplici e non limitate alla vita del dipendente, ma esteso anche a quella dei famigliari.

È tuttavia indispensabile creare una linea di demarcazione per distinguere ciò che è welfare da ciò che in realtà si caratterizza come una sorta di servizio "ad personam", come i **fringe benefits**.

Questi ultimi sono spesso percepiti come welfare aziendale, nonostante siano strumenti atti a migliorare non tanto la vita del dipendente, quanto la sua produttività lavorativa. In questa sezione rientrano, ad esempio, telefoni, auto, pc aziendali etc., spesso non dedicati ad un'ampia fetta di dipendenti, ma solo a chi ricopre ruoli strategici.

Diversa è la natura dei **servizi**, per cui «può venirci in aiuto la recente espressione "terziario sociale", coniata da Maurizio Ferrera. Ferrera ha più volte evidenziato come nei paesi europei si vada sviluppando un nuovo «terziario sociale» per rispondere a bisogni e domande non soddisfatte dal welfare pubblico nei settori sanitario, dell'assistenza, dell'istruzione, delle attività culturali e ricreative e, più in generale, in quegli ambiti che possono contribuire a semplificare la vita quotidiana dei cittadini. Si sta parlando inoltre di un settore caratterizzato da una duplice «spinta»: da un lato, all'infrastrutturazione di servizi necessari alle persone, dall'altro alla crescita dell'occupazione, che continua ad aumentare nell'ambito dei servizi alla persona»¹⁴.

¹⁰ Grandi D., *Legge di Stabilità e welfare aziendale: un (mezzo) favore alle relazioni industriali?* Bollettino ADAPT, 2 novembre 2015

¹¹ Treu T., *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Milanofiori Assago, IPSOA, 2013, p. 22

¹² Utilizzando fra gli altri: survey specifiche, interviste individuali e focus group, creazione di un portale dedicato, o un sito intranet, newsletter, house-organ, bacheche reali o virtuali, video, poster, riunioni plenarie

¹³ Mallone G., *Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale*, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, 2013

¹⁴ Mallone G., op. cit., pp. 6-7



Attualmente l'attenzione è posta sul tema del *work-life balance*, ovvero la ricerca di un equilibrio fra la vita lavorativa e quella personale, con il conseguente *focus* sulla flessibilità oraria. In quest'ottica vanno citati i permessi retribuiti (per motivi familiari), congedi parentali o rimborso dei costi legati alla gestione dei figli o, in alternativa, la presenza di un asilo nido aziendale.

Sono previsti, inoltre, servizi relativi all'assistenza medica e sanitaria che si configurano, prevalentemente, come supporti economici o vere e proprie prestazioni che non richiedono al dipendente un esborso economico; mentre formazione e istruzione solo recentemente sono state riconosciute come benefits.

Ma quali sono i passaggi necessari per raggiungere un buon rapporto costo/beneficio? Innanzitutto è bene procedere con un'analisi socio demografica del personale, così da evidenziare la stratificazione della popolazione attraverso l'uso di indicatori (es. età, genere, reddito). Ciò sarà utile per evitare ridondanze o inefficienze che variano in funzione della fase del ciclo di vita in cui si trova il singolo dipendente, del suo genere, del suo reddito e della composizione del suo nucleo familiare. Ad esempio, in un'azienda tendenzialmente giovane un servizio di assistenza medica non è detto che riscuota successo; viceversa, di fronte ad un'età media molto alta, offrire un servizio asilo nido potrebbe essere inefficace. Ovviamente questo non è l'unico indicatore da tenere in considerazione; citando l'indagine realizzata da Towers Watson e Gfk-Eurisko ha posto in evidenza le differenze significative che esistono fra i vari segmenti di popolazione aziendale in termini di priorità, testimoniando anche casi di inefficienza. Fra i benefit più diffusi fra le donne vi sono oggi i corsi di formazione (56%), i buoni pasto (34%) e i fondi pensione (33%), ma non gli asili nido (5%) e i *campus* estivi per i figli. Manca, inoltre, un'efficace differenziazione nel *portfolio benefit* tra la popolazione femminile e quella maschile, a fronte di un interesse molto diverso per i vari servizi. Le donne, infatti, mostrano un interesse molto maggiore per l'area di supporto alla famiglia. In particolare, mostrano mediamente un tasso di interesse per gli asili nido superiore al 20%, ma tale dato è ancora più accentuato nella fascia di età fra i 35 e i 44 anni, nonché fra impiegate e operaie. L'incapacità del piano di *welfare* aziendale di soddisfare le esigenze dei destinatari ne vanifica in modo sostanziale l'efficacia, perché un'offerta definita in modo unilaterale dal datore di lavoro viene percepita come meramente funzionale all'adempimento di obblighi derivanti dalla contrattazione collettiva¹⁵. Per questo motivo è opportuno operare un'indagine di tipo territoriale, così da comprendere le carenze del *welfare* all'interno della regione in cui l'azienda ha sede (mancanza di asili, poco supporto alle persone anziane, etc.) e considerare il contesto (culturale, familiare, professionale) al fine di favorire la personalizzazione del servizio e, al contempo, tentare di individuare delle micro-categorie che presentino i medesimi bisogni.

Spetterà poi all'azienda decidere quali siano le aree di *welfare* su cui è più opportuno intervenire, senza tralasciare il fatto che nessuna iniziativa potrà raggiungere il successo senza un adeguato piano di comunicazione (le recenti indagini mostrano infatti come spesso i dipendenti non siano consci dei servizi offerti¹⁶, o non riescano a cogliere il reale significato dell'iniziativa¹⁷), che non dovrà solo seguire la fase di lancio del servizio, ma essere integrata al processo di controllo e di misurazione del grado di soddisfazione. Sarà inoltre particolarmente utile diversificare i canali di comunicazione, come la rete Intranet, l'organizzazione di *meeting* e la presenza di un manuale di gestione del piano.

La principale, e più tradizionale, area d'intervento è la **previdenza complementare**, la quale garantisce la possibilità di costruire una pensione integrativa, attraverso il versamento volontario ad appositi fondi; la **sanità integrativa** offre invece un secondo livello di assistenza sanitaria che vada ad integrare il Sistema Sanitario Nazionale¹⁸.

¹⁵ Fonte: <http://www.benessereorg.it/index.php/il-welfare-aziendale-nel-sistema-del-total-reward/>

¹⁶ Solo il 28% degli intervistati afferma di aver ricevuto una comunicazione personalizzata, ma ben nel 22% dei casi non vi è stata alcuna comunicazione. Negli altri casi ci si trova di fronte a un approccio burocratico, finalizzato solo a informare i lavoratori per sbrigare una formalità più che per annunciare qualcosa di utile e positivo.

¹⁷ «Da una recente ricerca sul tema a cura di OD&M Consulting è risultato che un importante aspetto per la buona riuscita di un piano di *welfare* consiste nel comunicarne adeguatamente le finalità. Spesso i dipendenti colgono il reale valore delle iniziative, e di conseguenza sviluppano un attaccamento maggiore nei confronti dell'azienda, se percepiscono come finalità la cura dei loro bisogni. Mentre il livello di soddisfazione scende, dunque non si registrano effetti positivi in termini di miglioramento del clima aziendale e aumento della produttività, quando la finalità percepita è il contenimento dei costi».

Fonte: http://www.eudaimon.it/wp-content/files_mf/1446069991S_O_N.264_Rubrica_Whatsup_ESTE.pdf

¹⁸ «Secondo i dati ISTAT, le famiglie con figli o in cui sono presenti persone anziane sono le più esposte al rischio di impoverimento a causa di spese sanitarie. La spesa per forme sanitarie integrative in Italia (polizze, fondi e mutue) rappresenta peraltro solo il 4% della spesa sanitaria privata ed è largamente inferiore a quella degli altri Paesi industrializzati. La tendenza delle famiglie italiane a ricorrere alle spese out-of-pocket a costo di impoverirsi è dovuta quindi anche alla mancanza di forme sanitarie integrative che consentano soprattutto di ridurre l'impatto delle spese sul bilancio familiare grazie a meccanismi mutualistici».



I servizi di **assistenza alle persone** sono rivolti a soddisfare i bisogni dei dipendenti e delle loro famiglie, soprattutto in virtù delle difficili situazioni economiche in cui si trovano le famiglie stesse, a causa della mole di cura e assistenza di cui si devono far carico.

Una notevole crescita è stata rilevata nella **conciliazione vita-lavoro**, dove si segnalano misure tese a garantire un miglioramento nel benessere dell'individuo, ma che allo stesso tempo aiutano la condivisione dei compiti familiari, avendo inoltre, impatti positivi sia in termini occupazionali sia in termini economici¹⁹.

Attraverso il **sostegno all'istruzione e all'educazione**, l'azienda fornisce incentivi a supporto della formazione dei propri dipendenti, ma anche per l'istruzione e l'educazione dei figli, ad esempio: bonus scolastici, borse di studio o stage all'interno dell'azienda stessa. Un esempio è quello dell'Adriplast, società con una popolazione aziendale composta per la metà da stranieri che, per questo motivo, offre un servizio di alfabetizzazione²⁰.

Infine il **welfare integrativo in senso lato** racchiude in sé una serie di servizi come quelli ricreativi e culturali, oltre a quelli di mobilità e di sostegno al potere d'acquisto dei lavoratori.

Una volta individuati i servizi da erogare, questi si contraddistinguono per:

- **grado di unilateralità**, quando l'iniziativa è promossa direttamente dall'azienda nel quadro della propria politica di CSR e del personale;
- **grado di gratuità** che sancisce la modalità di erogazione del servizio veicolando o meno alle performance aziendali;
- **grado di coinvolgimento del dipendente** che indica in quale fase del processo decisionale il dipendente viene interpellato, se nella fase di pianificazione dei servizi di *welfare* o nelle scelte delle misure più adeguate alle strategie e ai bisogni aziendali. Tuttavia, non è esclusa la possibilità di un coinvolgimento solo in fase di informazione e comunicazione a fronte di una decisione aziendale top-down;
- **grado di personalizzazione** indica il livello di coinvolgimento dei dipendenti nella personalizzazione:
 - collettiva nel caso in cui il piano benefits risulti essere uguale per tutti;
 - personalizzato quando i benefits sono differenziati per gruppi;
 - individuale quando disegnati ad hoc per ciascuno dei dipendenti.

Proprio a causa della difficoltà derivante dalla definizione di un piano di *welfare* aziendale che possa accontentare tutti i lavoratori, la tendenza che si riscontra è quella di spostarsi verso i **flexible benefits**. Questo nuovo sistema di *welfare* offre la possibilità di integrare o sostituire una quota della retribuzione accessoria. Questa tipologia assume particolare valore per le piccole medie imprese, offrendo inoltre la possibilità di godere di un esonero dai contributi previdenziali, ma offrendo al contempo un maggiore potere d'acquisto al dipendente.

Ciò comporta un totale cambio di paradigma che elude le classiche formule del **top down** e del **bottom up** in favore di una nuova: l'**on demand**.

Questa nuova metodologia genera vantaggi sia per l'azienda che per i lavoratori, in quanto il dipendente non si vedrà più costretto ad "accettare" un servizio superfluo o non richiesto. L'azienda, d'altro canto, potrà godere di un incremento del grado di soddisfazione dei beneficiari, di sgravi fiscali²¹, con la possibilità di appoggiarsi a società esterne, specializzate nel settore, come Willis, Endered, *Welfare company*, etc.

Fonte: <http://www.benessereorg.it/index.php/il-welfare-aziendale-nel-sistema-del-total-reward/>

¹⁹ «Una prima area di esigenze riguarda la famiglia e, in particolare, la popolazione aziendale di genere femminile. Recenti indagini hanno dimostrato che il 50% delle donne occupate a tempo pieno ha difficoltà a conciliare lavoro e vita privata, tanto che il 30% delle madri lavoratrici con meno di 30 anni di età si licenzia perché tale conciliazione non è possibile. D'altronde, solo il 27,8% di donne occupate si avvale di un asilo nido (il 13,5% di asili pubblici e il 14,3% di asili privati), mentre il 28,3% vorrebbe avvalersene ma non lo fa perché mancano asili o perché sono troppo distanti o perché mancano posti o perché la retta è troppo cara».

Fonte: <http://www.benessereorg.it/index.php/il-welfare-aziendale-nel-sistema-del-total-reward/>

²⁰ Treu T., op. cit., p. 58

²¹ «Basta mettere nel paniere proposto ai dipendenti i benefit che hanno possibilità di agevolazioni fiscali e contributive. Supponiamo per esempio che un'impresa voglia destinare un bonus di 1.000 euro lordi a ciascun dipendente. Se il premio viene dato cash l'azienda spende 1.300 euro e al lavoratore vanno in tasca circa 600 euro netti. Se invece quei 1.000 euro sono dati come benefit, l'azienda spende al massimo 1.100 euro, se offre benefit pensionistici o sanitari, mentre il lavoratore può utilizzare tutti i 1.000 euro in natura».

Cesare Lai (Responsabile employee benefit Willis)

Fonte: http://www.corriere.it/economia/trovoloro/12_dicembre_07/riboni-benefit-su-misura_8f6892a6-405a-11e2-abcd-38132480d58e.shtml



Ma come funziona l'*on demand*? Facile a dirsi: l'azienda che decide di destinare una quota del *budget* al *welfare*, invece di offrire *benefit* uguali per tutti, fissa un *plafond* individuale, dopodiché ogni lavoratore potrà scegliere quali beni o servizi sfruttare.

Una fase embrionale di *welfare on demand* si vide con la comparsa dei buoni pasto che, effettivamente forniscono un servizio al lavoratore, ma al tempo stesso concedono una certa libertà e autonomia sulla fruizione. Non è infatti un caso che alcune aziende nate come erogatrici di questi *ticket*, come Endered, oggi si pongano sul mercato in qualità di consulenti e partner per l'area *welfare*.

Come precedentemente detto nel secondo capitolo, un ulteriore motivo d'interesse per le aziende verso questa tipologia di *welfare* è la decontribuzione fiscale.

Di fronte ad un quadro normativo non sempre chiaro e definito, la Legge di Stabilità 2016 inserisce la possibilità di scelta, da parte del lavoratore, di sostituire, in tutto o parzialmente, la retribuzione variabile, derivante dal riconoscimento di premi di risultato, con l'erogazione di beni e servizi.

La novità più incisiva, rispetto al 2015, è rappresentata dalla specifica disposizione secondo la quale determinati valori e somme non concorrono (nel rispetto dei limiti indicati) a formare reddito di lavoro dipendente, né sono soggetti all'imposta sostitutiva del 10%, anche nell'eventualità in cui gli stessi siano fruiti in sostituzione alle erogazioni monetarie oggetto di detassazione. Si tratta di tutti i beni, servizi e rimborsi previsti dal comma 2 dell'art. 51 del Tuir: spese scolastiche, oneri di utilità sociale, azionariato diffuso, trasporto collettivo, buoni pasto ed altri beni e servizi previsti dal medesimo articolo.

La nuova normativa, da un lato consente lo scambio *cash-benefit* prima precluso, dall'altro, limita tale possibilità solo alle erogazioni connesse alla produttività, le quali devono comunque essere concordate nell'ambito della contrattazione aziendale o territoriale.

In passato l'Agenzia delle Entrate aveva escluso la possibilità di scegliere tra l'erogazione monetaria e l'utilizzo di determinati servizi, mantenendo il regime fiscale di favore previsto per i compensi in natura, purché i piani di *welfare* in questione non fossero finanziati tramite riduzione o sostituzione di incentivi monetari, in quanto aggiuntivi e non sostitutivi di un premio di rendimento.

La riforma abbandona, pertanto, la visione "volontaristica" italiana e si dirige verso l'esperienza dei "*flexible benefits*" tipicamente anglosassone²².

5. EFFETTI DEL WELFARE AZIENDALE PER IMPRESE E LAVORATORI

Negli ultimi anni il *welfare* aziendale ha subito un notevole incremento, dal momento che sia a livello accademico, sia a livello imprenditoriale, si è affermata la sua importanza. Infatti il suo sviluppo permette alle aziende di aumentare la produttività, migliorare il clima organizzativo, contribuire al benessere dei dipendenti.

A dimostrazione di ciò, il Governo sta provando a incentivare il ricorso al *welfare* aziendale e, con la **Legge di Stabilità 2016**, ha varato la creazione di un'**aliquota ridotta del 10%** sulla quota di salario di produttività, di partecipazione agli utili dei lavoratori o di *welfare* derivante dalla contrattazione aziendale.

La crisi finanziaria che, ultimamente, ha interessato le imprese, ha portato alla creazione di un «circolo virtuoso» tra *welfare* e rendimento aziendale. Le azioni di *welfare* non vanno viste come un *surplus* che l'impresa offre al dipendente, ma come un nuovo strumento di ripresa che riesca a creare maggiore interazione tra le persone.

Oggi nascono (o ri-nascono, se si considerano le esperienze agli inizi del secolo scorso di Adriano Olivetti e di altri imprenditori "illuminati") iniziative di *welfare* privato o aziendale che tentano di realizzare un modello di tutele condiviso con servizi ad alto valore aggiunto e recupero di potere d'acquisto da parte dei lavoratori.

Un'iniziativa significativa è sicuramente rappresentata dal piano *welfare* di Luxottica che mette in evidenza l'importanza dei dipendenti e il valore che ha per l'azienda il benessere delle loro famiglie. Il *welfare* aziendale di Luxottica nasce dalla volontà di integrare i salari più bassi, coprendo i bisogni primari delle famiglie di operai e impiegati, con una serie di *benefit* non monetari, che consentirebbero loro di conservare il potere d'acquisto.

Con questo sistema Luxottica guadagnò sempre più consensi da parte dei suoi dipendenti e l'Accordo Sindacale del 2013 diede luogo ad un nuovo programma di *welfare*, che integra nuove opportunità rivolte non solo ai figli dei dipendenti di Luxottica, ma a tutti i giovani residenti nelle zone in cui

²² Fonte: <http://www.studiocassone.it/news/premi-produttivita-benefits-legge-stabilita#ixzz3wHwdKyIB>



l'azienda è presente. Ciò ha consentito di estendere il senso di appartenenza, già in forte ascesa all'interno dell'azienda, a tutto il territorio²³.

L'impresa, per fare in modo che il lavoratore comprenda e benefici di queste condizioni contrattuali aggiuntive, deve strutturarle in modo ottimale ed accompagnarle ad un'efficace campagna di comunicazione interna. I lavoratori, dunque, saranno portati a vedere il *welfare* come un extra-valore che l'impresa concede loro e si sentiranno sempre più coinvolti all'interno delle dinamiche lavorative, sociali e aziendali.

Più l'azienda offre al lavoratore un servizio che egli ricerca e desidera e più il lavoratore stesso si sentirà soddisfatto e aumenterà, in maniera esponenziale, la propria produttività ed il proprio *engagement index* (indice d'impegno del lavoratore).

Il *welfare* aziendale apporta all'impresa benefici fondamentali:

- aumento della retribuzione dei lavoratori senza ripercussioni sul costo del lavoro;
- ottimizzazione della fiscalità per entrambe le parti in causa;
- miglioramento della vivibilità all'interno dell'azienda con conseguente incremento della soddisfazione dei dipendenti;
- riduzione dell'assenteismo;
- fidelizzazione dei dipendenti (meno costi da *turn over*);
- sviluppo di migliori relazioni industriali.

Ovviamente, in caso di applicazione corretta delle politiche di *welfare*, i benefici per l'azienda saranno talmente elevati da consentirle di aumentare la sua produttività e di concedere un quantitativo maggiore di servizi ai suoi dipendenti, innescando così un circolo virtuoso che potrà solo apportare vantaggi alla suddetta azienda.

Appare logico che le grandi imprese saranno avvantaggiate, rispetto alle PMI, nel processo di creazione del *welfare* aziendale, dal momento che hanno una maggiore solidità. Nonostante ciò, le piccole e medie imprese costituiscono una grandissima fetta dell'economia nazionale, per cui dovrebbero avere la possibilità di creare un servizio di *welfare* che garantisca loro un buon livello di redditività e di reazione alla concorrenza. Per ovviare a tali problemi, la miglior soluzione sembrerebbe quella di creare delle *joint-venture* tra imprese dello stesso settore, in modo da riuscire ad erogare tali servizi ai dipendenti, riducendo sensibilmente i costi.

All'interno delle PMI, i piani di *welfare* sono spesso personalizzati, studiati con lo scopo ben preciso di andare a toccare i punti in cui il dipendente è più sensibile, andando ad aumentare il loro potere d'acquisto. A loro volta, le aziende potranno ottenere un esonero dei contributi previdenziali, risparmiando sul pagamento delle tasse.

L'importanza del *welfare* all'interno di un'azienda non si misura solo in termini strettamente economici; bensì si misura anche attraverso l'aumento della qualità di vita e della soddisfazione dei dipendenti. È chiaro che un dipendente contento, il quale vede che l'impresa lo supporta, è sempre al suo fianco e gli fornisce un aiuto non indifferente, sarà molto più soddisfatto di contribuire alla produzione aziendale. Oltretutto, l'impresa si sentirà al sicuro sapendo che i dipendenti le sono fedeli e, con ogni probabilità, continueranno ad esserlo; creando un clima aziendale affiatato e duraturo, che non richieda né continui cambi del personale, né tutte le spese ad esso collegate.

Di conseguenza, il *welfare* aziendale ha raggiunto, oramai, un grado di importanza altissimo per le imprese. Sembra che si sia quasi arrivati al punto in cui, se un'azienda non appronta strategie di *welfare*, non può più né competere, né stare sul mercato.

6. IL WELFARE AZIENDALE IN ITALIA

Come affermato da Pavolini et al.²⁴, attualmente in Italia non esiste un'unica indagine utile a delineare le caratteristiche e la diffusione del *welfare* aziendale in Italia. Si è deciso quindi di far riferimento principalmente alle due fonti più aggiornate, una *survey* condotta nel 2012 dall'IRES (Istituto di ricerche economiche e sociali) con l'Università Politecnica delle Marche e il "Rapporto *Welfare 2015*" di OD&M Consulting.

²³ Salomoni C., *Qualità e welfare: il caso Luxottica*, Milano: Guerini e associati, 2011 p. 105

²⁴ Pavolini E., Carrera F., *I tratti del welfare occupazionale a partire dalle indagini quantitative*, in Ascoli U., Mirabile M. L., Pavolini E., *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Bologna, Il Mulino, 2013, p. 150



La prima indagine, tuttavia, presenta un limite: il campione preso in considerazione è composto da 318 aziende tutte di grandi dimensioni, mentre le PMI non sono state analizzate poiché è stato ritenuto più produttivo focalizzarsi sulle realtà aziendali in cui sarebbe stato più probabile riscontrare iniziative di *welfare*²⁵.

Dalla ricerca è emerso 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 4 diverse tipologie di prestazioni.

La ricerca ha indagato anche sulla diffusione delle diverse tipologie di prestazioni di *welfare* offerte dalle aziende, che è possibile dividere in tre gruppi:

1. prestazioni ad alta diffusione, ovvero i fondi pensione complementari e i fondi sanitari integrativi;
2. prestazioni a media diffusione, in cui sono compresi i prestiti agevolati, interventi riguardanti il campo della conciliazione e della cura, il sostegno al reddito e agevolazioni al consumo;
3. prestazioni a bassa diffusione, interventi nel campo della non autosufficienza e dell'abitazione.

Per monitorare lo sviluppo del *welfare* in azienda, OD&M Consulting ha somministrato, tra marzo e aprile del 2015, due *web survey*. Il “Rapporto Welfare 2015” è un'indagine unica nel suo genere poiché coinvolge sia le aziende (112 direttori del personale) che i lavoratori (oltre 300 dipendenti). Delle aziende interessate il 50% ha dichiarato di avere un piano di *welfare* e la metà di queste lo ha introdotto negli ultimi due anni. Tuttavia, i dati che preoccupano maggiormente sono quelli riguardanti le micro, piccole e medie imprese: solo il 21% delle PMI ha dichiarato di avere un piano di *welfare*, mentre la percentuale raggiunge il 60% quando si tratta delle aziende di media dimensione e il 69,2% nelle grandi imprese²⁶. Tuttavia circa un terzo delle piccole imprese (esattamente il 30%) e quasi metà delle medie (il 40%) ha dichiarato di voler introdurre azioni di *welfare* nei prossimi due anni.

Diverse sono le motivazioni alla base della diffusione del *welfare* aziendale. Secondo l'indagine condotta dall'IRES e dall'Università Politecnica delle Marche, al momento la più diffusa, in continua crescita col passare degli anni, è lo scambio fra moderazione salariale e maggiore offerta di servizi. Altrettanto importante è il tentativo di miglioramento del clima aziendale, ovvero del rapporto fra impresa e lavoratori, con l'obiettivo di rafforzare la collaborazione e favorire la fidelizzazione dei dipendenti. Dall'indagine condotta da OD&M Consulting nel 2015 si ha, invece, al primo posto il *people caring*, seguito dalla reputazione aziendale e dalla necessità di contenere i costi. La percezione dei collaboratori è tuttavia opposta, in quanto il 49,6% dei lavoratori chiamati a indicare il motivo per il quale le aziende introducono azioni di *welfare* hanno scelto il contenimento dei costi²⁷.

Interessante è anche lo studio effettuato nel testo di Pavolini et al.²⁸ in cui vengono messe a confronto quattro diverse indagini²⁹ riguardanti la diffusione del *welfare*. Dall'analisi emerge un ritardo dell'Italia rispetto al resto d'Europa nell'adozione di misure di *welfare* sia statale che aziendale. L'Italia è infatti il Paese in cui, a differenza di nazioni come l'Olanda, le aziende erogano meno servizi di *welfare* e in cui anche l'intervento dello stato è carente, al contrario di Paesi come la Svezia in cui vi è una forte presenza pubblica.

Infine, per quanto riguarda la presenza dei sindacati, questi ultimi giocano un ruolo propositivo nel promuovere l'introduzione di forme di *welfare* aziendale sia a livello locale che nazionale.

7. LE RETI DI IMPRESA: UN NUOVO MODELLO DI WELFARE NELLE PMI

Se è evidente l'impegno da parte delle grandi aziende nell'implementazione del *welfare*, diverso e più complesso è il quadro che si presenta all'interno del mondo della piccola e media impresa, che corrisponde al 99% delle attività presenti in Italia ed occupa l'81% dei lavoratori³⁰.

Secondo un'indagine svolta, sono i dipendenti stessi che tendono a sentirsi più tutelati all'interno di una grande azienda rispetto alla PMI. Anche per questo motivo, assistiamo alla fase iniziale di un movimento che sta portando alla nascita di vere e proprie **reti di impresa**.

²⁵ Ivi, p. 177

²⁶ Mallone G., *Come cresce il welfare aziendale in Italia*, Bologna, Il Mulino, 2013

Fonte: <http://www.secondowelfare.it/privati/aziende/come-cresce-il-welfare-aziendale-in-italia-rapporto-2015-odem.html>

²⁷ *Ibidem*

²⁸ Pavolini E., Carrera F., op. cit., p. 150

²⁹ 1) La “European Company Survey” (Ecs) dell'European Foundation, effettuata nel 2004 e nel 2008; 2) L'indagine multiscopo Istat su «Famiglia e soggetti sociali» effettuata nel 2003 e nel 2009; 3) L'indagine condotta nel 2012 dall'IRES assieme all'Università Politecnica delle Marche; 4) La “European Union Labour Force Survey” (Eu-lfs) dell'Eurostat effettuata nel 2005 e nel 2010.

³⁰ Treu T., op. cit., p. 68



Come emerso da un'ulteriore indagine condotta da **OD&M Consulting**: «*le realtà imprenditoriali più piccole non hanno le risorse finanziarie, ma anche gestionali e organizzative, per studiare e implementare con successo progetti di welfare aziendale, e rischiano di rimanere naturalmente escluse. I dati sembrano confermare la preoccupazione: le due principali variabili che influenzano lo sviluppo dei piani di welfare aziendale sono la **dimensione dell'impresa** e le caratteristiche della popolazione aziendale. Solo il 21% delle piccole imprese dichiara di avere un piano di welfare, a fronte del 60% delle medie e del 69,2% delle grandi*».³¹

È vero che la dimensione medio-grande agevola la formulazione di politiche di *welfare* contrattuale, tuttavia grazie alle suddette reti anche le micro e piccole imprese possiedono lo strumento per elaborare e offrire politiche di *welfare* aziendale.

Le reti d'impresa aventi come fine l'erogazione di servizi di *welfare* rappresentano infatti l'evoluzione del contratto di rete che, attraverso lo scambio e l'aggregazione, consente di aumentare ulteriormente la competitività (soprattutto nei campi dell'*employer branding* e dell'*engagement*) già offerta da questo modello di *business*, ma da un punto di vista economico e strategico.

Difatti all'interno di realtà che presentano un forte accentramento di potere decisionale e ruoli, è più complesso sviluppare e poi gestire un sistema di *welfare* integrato, anche se rimane da non sottovalutare l'opportunità offerta dai *flexible benefits*. Questi infatti sono molto più frequenti all'interno di questa tipologia di impresa, mentre nelle *big company* si tende a prediligere un sistema più standardizzato e valido per ogni dipendente. Non solo, anche il potere di contrattazione con enti o *broker* (o più in generale fornitori di servizi *welfare*) è necessariamente inferiore rispetto alle grandi imprese che possono godere di numeri e *budget* più elevati.

Riprendendo quanto detto ne "*Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana*": «*le reti d'impresa per l'erogazione di servizi di welfare sono l'evoluzione del contratto di rete che attraverso lo scambio e l'aggregazione tra imprese già rappresenta un modello di business alternativo rispetto a quello individualistico e frammentato del nostro tessuto economico*»³².

È pur vero che non tutte le tipologie di servizio necessitano di questa aggregazione. Ad esempio, quando si parla di una maggior attenzione al *work-life balance* inserire ed offrire strumenti come la flessibilità oraria non comporta investimenti ingenti se non dal punto di vista organizzativo, come fatto dall'azienda Fratelli Righini che permette una flessibilità d'entrata di mezz'ora a discapito di una riduzione della pausa pranzo³³.

Tuttavia non è raro vedere anche in casi come questo l'utilizzo di reti di impresa, magari per ovviare alla minor disponibilità di risorse umane che rende più ardua la sostituzione di un dipendente assente per un periodo limitato.

Come definire una rete? Per questo ci viene in aiuto l'art. 6-bis, commi 1 e 2, del D.lg. n. 112/2008 (convertito con modificazioni in l. n. 133/2008): le reti sono «*libere aggregazioni di singoli centri produttivi coesi nello sviluppo unitario di politiche industriali, anche al fine di migliorare la presenza nei mercati internazionali*», finalizzate allo sviluppo del sistema industriale rafforzando «*le misure organizzative, l'integrazione per filiera, lo scambio e la diffusione delle migliori tecnologie, lo sviluppo di servizi di sostegno e forme di collaborazione tra realtà produttive*».

Il D.lg. n. 5/2009, convertito in l. n. 33/2009 ha previsto la possibilità per le imprese aderenti di sottoscrivere un "contratto di rete" con il quale formalizzare anche posizioni preesistenti. Ai sensi dell'art. 3, comma 4-ter, del citato decreto-legge, con il contratto di rete due o più imprese si obbligano ad esercitare in comune una o più attività economiche rientranti nei rispettivi oggetti sociali allo scopo di accrescere la reciproca capacità innovativa e la competitività sul mercato³⁴.

La principale novità del contratto di rete è, quindi, di natura culturale: mira a coltivare un approccio al fare impresa in cui la fiducia, la condivisione, la partecipazione, l'apertura dell'azienda al mondo esterno sono funzionali al conseguimento di un obiettivo comune che superi i protagonismi e i particolarismi, salvaguardando al contempo l'individualità dell'impresa. La collaborazione può pertanto concretizzarsi nella produzione in comune di un bene o nell'acquisto di beni/servizi di interesse comune.

³¹ Mallone G., *Come cresce il welfare aziendale in Italia*, 2015

Fonte: <http://www.secondowelfare.it/privati/aziende/come-cresce-il-welfare-aziendale-in-italia-rapporto-2015-odem.html>

³² Grandi D., Massagli E., Zucaro R., *Verso il welfare aziendale territoriale per le PMI: esempi e modelli*, in Massagli E. (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana*, ADAPT Press, 2014, p. 112

³³ *Ivi*, p.113

³⁴ *Ivi*, p. 115



Tuttavia, nonostante i benefici di cui questo sistema potrebbe essere veicolo, i dati indicati nel quarto Osservatorio Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano sulle reti d'impresa riportano che fino a dicembre 2013 soltanto lo 0,15% delle imprese italiane era coinvolto in un qualche contratto di rete.³⁵

Come affermato da Massagli ne *“Il welfare aziendale e territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana”*, attualmente in Italia, sembrano esser presenti tre modelli di rete d'impresa:

- il primo vede le aziende associarsi così da moltiplicare il numero dei lavoratori interessati, creando quindi le stesse economie di scala della grande impresa. La regia dell'alleanza può ricadere su un solo soggetto o può essere anch'essa condivisa mediante la creazione di una sorta di sovrastruttura che amministra il piano di *welfare* per tutti i soggetti giuridici in rete;
- il secondo modello ha come ente promotore un **operatore specializzato** esterno. Questo si presenta come una società di servizi, incaricata da un gruppo di piccole e medie imprese per la creazione di un piano di *welfare*;
- nell'ultimo modello, di natura associativa e non commerciale, il raggruppamento di imprese è governato da un'associazione datoriale alla quale queste aderiscono. Quest'ultima, conoscendo il settore, il territorio e i bisogni delle proprie imprese, ha come obiettivo il perfezionamento, la gestione e il controllo del piano di *welfare* condiviso tra tutte le aziende interessate; inoltre ha il compito di favorire la condivisione col sindacato.

La prima rete d'impresa per nuove iniziative di *welfare* aziendale a vantaggio dei dipendenti nasce in provincia di Varese. Il nuovo modello, denominato **GIUNCA** (Gruppo Imprese Unite Nel Collaborare Attivamente), si sviluppa in un momento in cui lo scopo primario era incentrato sull'aumento della competitività tra le imprese per far sì che migliorino clima aziendale e benessere dei dipendenti.

A costituirlo furono 10 imprese varesine di diversi settori manifatturieri: quello delle costruzioni, della plastica, della chimica, della farmaceutica e della meccanica. In tutto ad essere coinvolti sono 1.682 dipendenti delle aziende T.M.C. S.r.l., Chemisol Italia S.r.l., Viba Spa, Tioxide Europe S.r.l., Momentive Specialty Chemicals Italia Spa, Novartis Farma Spa (si aggiungeranno a breve anche le altre società del Gruppo Novartis: Sandoz, Novartis Consumer Health, Novartis Animal Health), Sanofi-Aventis Spa, Lati Industria Termoplastici Spa, Bicare Research S.r.l., B.D.G. EL S.r.l.³⁶

I vari fronti della vita aziendale su cui interviene la rete sono: lavoro (progetti di mobilità territoriale, *car sharing*, *car pooling*; formazione aziendale in materia di sicurezza sul lavoro); risparmio (forme di finanziamento agevolate, erogazione di buoni come sostegno al reddito, pacchetti di servizi assicurativi); tempo (convenzionamenti con trasporti pubblici); salute e benessere (convenzioni per la cura di familiari malati e genitori anziani).

Una prima azione concreta è il progetto **GIUNCANet Worklife Balance**, un'idea pilota di *welfare* per andare incontro ai bisogni dei dipendenti, in termini di cura familiare e di benessere.

Il Progetto **GIUNCANet Worklife Balance** si propone di dar vita, anche attraverso la realizzazione di un sito Internet con una banca dati condivisa, a varie attività, ad esempio:

- la predisposizione di una piattaforma delle convenzioni contenente operatori che offrono servizi alla persona, ricreativi, culturali e di assistenza sanitaria a prezzi competitivi con la formula *cash-back*/raccolta punti e dei gruppi di acquisto (per esempio per quanto riguarda i testi scolastici dei figli);
- l'organizzazione di attività di educazione alla salute (corsi di prevenzione, sponsorizzazione di un evento territoriale dedicato alla prevenzione);
- il finanziamento di almeno una borsa di studio per un dipendente e/o un familiare di una delle dieci imprese coinvolte per finanziare una ricerca sulla mobilità sostenibile da sviluppare insieme ad un'Università del territorio;
- lo sviluppo di attività di comunicazione, sia attraverso la predisposizione di materiale informativo, sia attraverso l'uso dei *social network*. A cui potranno aggiungersi, nel tempo, altre iniziative³⁷.

Esempio del secondo modello e caso molto interessante è **IEP**, acronimo di **“Imprese E Persone”**, *network* creato da aziende nell'ottobre 2009 con lo scopo di «valorizzare e diffondere il *welfare* aziendale come leva competitiva per le imprese e contributo responsabile al miglioramento della società da parte delle imprese stesse».

³⁵ Ivi, p. 117

³⁶ Fonte: <http://www.welfarelocale.com/wp-content/uploads/2014/09/Giunca.pdf>

³⁷ Fonte: [www.confindustria.it/Aree/NewsPub.nsf/636561EBB7359AF8C1257A92003758A9/\\$File/Comunicato%20stamp_a_Giunca.pdf](http://www.confindustria.it/Aree/NewsPub.nsf/636561EBB7359AF8C1257A92003758A9/$File/Comunicato%20stamp_a_Giunca.pdf)



Pur avendo come fondatori e partecipanti importanti aziende e multinazionali, IEP si prefigge come obiettivo l'espansione del *welfare* anche all'interno di aziende appartenenti alle PMI, mettendo a disposizione il proprio *know-how* e le proprie metodologie di lavoro.

Dal 2010 è operativa una piattaforma di *welfare* interaziendale attraverso la quale vengono condivisi prodotti e servizi comuni, a partire da quelli realizzati da altre aziende del *network*, affiancato da un forum-laboratorio per l'approfondimento, il confronto e la collaborazione. Infine, è stato costituito un tavolo presso il quale discutere con le istituzioni statali e regionali, e con il supporto delle associazioni sindacali e datoriali, le esigenze e le misure di collaborazione pubblico-private.

8. IL CASO ENI: UN MODELLO AVANZATO DI WELFARE

Eni, è una delle più grandi compagnie petrolifere al mondo integrata nell'energia e da sempre impegnata nell'attività di ricerca, produzione, trasporto, trasformazione e commercializzazione di petrolio e gas naturale. L'attività dell'azienda ha inizio nel 1953 quando fu fondata dallo Stato Italiano, divenendo successivamente nel 1992 società per azioni.

Eni è stata tra le aziende pioniere nel comprendere l'importanza del *welfare* aziendale. Fu proprio **Enrico Mattei**, presidente dell'azienda, ad accorgersi che il miglioramento della vita, sia privata che lavorativa, delle persone all'interno di un'azienda, e la soddisfazione dei collaboratori, costituiscono un vantaggio competitivo e uno strumento utile per la creazione di nuovi modelli di comunicazione con i dipendenti e di condivisione degli obiettivi aziendali. Per questo motivo negli anni Cinquanta fu avviata, per volontà dello stesso Mattei, la costruzione di Metanopoli, la "città del metano". Si tratta di una serie di edifici nuovissimi, accoglienti e funzionali progettati per rendere più confortevole e innovativo l'ambiente di lavoro. In un unico luogo immerso nel verde vennero concentrate le attività direzionali e gestionali delle società del gruppo unitamente al quartiere residenziale con le abitazioni di operai, impiegati e dirigenti assieme a un asilo, una scuola, un cinema e impianti sportivi. Questo progetto residenziale seguiva esattamente la filosofia del villaggio aziendale pensato per coniugare esigenze professionali e vita di tutti i giorni e che prevedeva l'integrazione di tutti i lavoratori dell'azienda di Stato, qualsiasi fosse il loro livello, in un'unica realtà.

Nel 2008 avviene una rivisitazione del *welfare* aziendale col lancio del "Progetto *welfare* Eni".

In seguito all'individuazione dei due *focus group* (150 lavoratori di Roma e San Donato Milanese e un campione di dipendenti stranieri), è stato condotto un sondaggio volto alla comprensione delle reali necessità delle persone Eni per passare successivamente alla fase operativa, ovvero all'attuazione dei servizi la cui necessità era emersa dai risultati della *survey* condotta. L'obiettivo del progetto era quello di supportare la conciliazione tra vita privata e vita lavorativa, favorire un aumento del livello di *engagement* dei lavoratori e un miglioramento del clima lavorativo, e sostenere il potere d'acquisto delle famiglie³⁸.

Sul sito web di Eni, è possibile notare che l'azienda possiede un ampio ventaglio di offerte volte a migliorare il benessere dei propri dipendenti.

Le macro aree su cui è focalizzato il *welfare* sono:

- Famiglia
- *Time & Money Saving*
- Salute
- Alimentazione.

Le iniziative a supporto delle esigenze familiari, su cui viene posta forte attenzione, sono molteplici. Nel 2010 nasce, ad esempio, il "**Nido Scuola Eni**", concepito appositamente per supportare i genitori nella gestione dei bambini durante le ore lavorative. Si tratta di un'innovativa struttura d'eccellenza pensata per porre al centro dell'attenzione il benessere del bambino che può, già in tenera età, approcciarsi alla lingua inglese, alla musica, alle scienze e alla natura.

Altre interessanti iniziative, rivolte ai bambini, permettono loro di partecipare a soggiorni estivi e campus in città. Durante i soggiorni estivi, finanziati interamente dall'azienda, i bambini tra i 6 e i 14 anni hanno la possibilità di trascorrere due settimane in una località marina o montana e di svolgere attività ludiche, sportive e laboratori formativi.

³⁸ Stefanoni E., *Un modello avanzato di Welfare come leva strategica di engagement - Il caso Eni*, 2014



I campus estivi, invece, dedicati ai ragazzi di età compresa tra i 4 e i 16 anni, sono pensati per supportare i genitori lavoratori durante il periodo di chiusura delle scuole. In questo caso Eni si fa carico solo della prima settimana di soggiorno.

Ai ragazzi di età compresa tra i 15 e i 16 anni, Eni propone *campus* tematici, completamente a carico dell'azienda, incentrati sull'apprendimento della lingua inglese, sull'avventura e l'ecologia ambientale. Inoltre, dal 2008, le colonie estive Eni acquisiscono un significato più profondo in quanto da quell'anno l'azienda favorisce lo scambio interculturale, offrendo a bambini provenienti da orfanotrofi e famiglie disagiate, della regione siberiana dello Yamalo Nenets, dei giorni di vacanza all'interno delle colonie Eni. L'obiettivo è la conoscenza reciproca e lo scambio di usi e costumi con i bambini italiani.

Per rafforzare lo spirito di squadra e d'appartenenza all'azienda, Eni organizza ogni anno il Trofeo Neve, durante il quale l'intero *staff* aziendale (dai manager agli operai) partecipa a delle gare (per esempio di sci) e ad attività che possano favorire l'interazione tra tutti i dipendenti.

Relativamente alle iniziative di *Time & Money Saving*, Eni rinnova ogni anno convenzioni con *partner* di diversa tipologia. I dipendenti hanno a disposizione un'ampia gamma di agevolazioni³⁹:

- Convenzioni bancarie e assicurative
- Polizze assicurative
- Convenzioni auto (noleggio e acquisto)
- Convenzioni vacanze (convenzione Gruppo Alpitour, catene alberghiere, parcheggi aeroportuali)
- Cultura (convenzione teatri e musei)
- *Mobility management*
- *Shopping club* (convenzione Conbipel)

Negli ultimi anni Eni ha sviluppato ulteriori strumenti volti a favorire il miglioramento del *work-life balance*, sottoscrivendo due accordi sindacali riguardanti la flessibilità degli orari lavorativi e il telelavoro⁴⁰. Relativamente alla flessibilità degli orari di lavoro, l'accordo prevede un aumento delle ore lavorative settimanali nei periodi da gennaio ad aprile e da ottobre a dicembre, e una diminuzione da maggio a settembre, mesi in cui il venerdì viene ridotto da 7 ore e 56 a 5 ore lavorative. Inoltre il lavoratore ha flessibilità sugli orari di entrata e di uscita e sulla gestione della pausa pranzo. In seguito all'accordo sul telelavoro raggiunto nel 2012, è stato istituito un periodo di sperimentazione di questo strumento che ha inizialmente coinvolto 160 dipendenti. Successivamente, nel 2013, è stato definito l'avvio di un progetto di estensione del telelavoro ad altre attività che precedentemente non erano state coinvolte.

Un'ulteriore macroarea del *welfare* Eni riguarda la promozione della salute⁴¹.

Nell'azienda è attivo il cosiddetto **Eni Wellness Program** diviso in tre livelli di prevenzione della salute:

- Prevenzione primaria
- Prevenzione secondaria
- Prevenzione terziaria

Nel primo livello si trova il "*my trainer online*" (Myto) un nuovo programma interattivo e personalizzato per il **benessere psicofisico** dei lavoratori Eni. È ormai risaputo che lo sport, affiancato a uno stile di vita sano, aiuta a prevenire malattie cardiovascolari, obesità e diabete. Proprio per questo motivo Myto offre ai dipendenti sia un programma di attività, calibrato dagli esperti delle Federazioni sportive in base a caratteristiche ed esigenze personali, che indicazioni per un corretto stile di vita da seguire per migliorare la propria forma fisica.

Come già sottolineato precedentemente, le iniziative Eni in ambito *health promotion* non si fermano alla prevenzione primaria. L'azienda opera attivamente anche nel campo della prevenzione secondaria con due iniziative: il "**Piano di diagnosi precoce**" che prevede uno screening di prevenzione oncologica e "**Preveni con Eni**", un esame oncologico e test del sangue approfonditi.

Ultimo, ma non in ordine di importanza, è il terzo livello che mira alla prevenzione di recidive. In quest'ambito Eni sta mettendo in atto con AIMaC (Associazione Italiana Malati di Cancro) un progetto dal titolo "**Una rete solidale per attuare le norme a tutela dei lavoratori malati di cancro sui luoghi di lavoro**". Il progetto intende promuovere la conoscenza dei servizi che i malati di cancro e i loro familiari hanno a disposizione.

³⁹ Stefanoni E., op. cit.

⁴⁰ Di Stani I., *Flessibilità, uno strumento di conciliazione per i lavoratori e un'opportunità di crescita per le aziende: il caso Eni S.p.A.*, Bollettino ADAPT, 31 ottobre 2012

⁴¹ Marotti L., Petroni M. C., *La promozione della salute in Eni*, Bollettino ADAPT, 31 ottobre 2012



Eni aderisce a numerosi fondi sanitari integrativi:

- FASIE, un fondo di assistenza integrativo per il settore energia e petrolio. Alimentato con quote a carico delle aziende e dei lavoratori, garantisce il rimborso delle spese sostenute per alcune prestazioni inserite nel tariffario del fondo e il rischio morte per malattia anche ai non associati;
- FIDA – FIDAMI – FIAMI, fondi sanitari locali che assicurano agli iscritti prestazioni integrative, alimentato dall'azienda e dai lavoratori;
- FASCHIM, fondo di assistenza sanitaria per i lavoratori dell'industria chimica, chimico e farmaceutica, alimentato con quote a carico degli assistiti e delle aziende. Garantisce agli iscritti il rimborso delle spese per le prestazioni sanitarie inserite nel tariffario.

Il Progetto *Welfare* Eni comprende inoltre iniziative rivolte ad altre aree di servizi⁴². Un ulteriore aspetto su cui Eni ha investito negli ultimi anni è la ristorazione. Lo dimostrano i due riconoscimenti che sono stati assegnati all'azienda nel 2011, il "Premio Italiani a tavola 2011" e il "Premio Mensaverde", che vengono assegnati alle aziende che prestano attenzione, tra le altre cose, alla qualità del cibo distribuito nelle mense aziendali. La mensa del palazzo di San Donato Milanese è quella più innovativa sotto l'aspetto del comfort e dei menù, che sono molto vari e volti a soddisfare le esigenze di tutti i dipendenti. Considerata l'internazionalità dell'azienda, sono state previste diverse aree, tra cui: quella etnica, quella vegetariana e infine quella *gluten free*, per i dipendenti celiaci. Persino i distributori automatici delle aree *break* Eni contengono prodotti che rispettano i principi di promozione della salute e sono dotati di prodotti a km zero, biologici, freschi (frutta, verdura e *yogurt*), e prodotti per persone celiache. Infine presso ogni sede operativa è presente un distributore di latte di alta qualità, al prezzo speciale di un euro al litro.

CONCLUSIONI

Alla luce dell'analisi condotta, è emerso che il *welfare* aziendale, nato per incrementare il benessere dei lavoratori, pur sopperendo a lacune statali, si è evoluto in strumento essenziale per incrementare il vantaggio competitivo delle imprese.

Tuttavia, ad oggi, "fare *welfare*" in Italia non è semplice. Il primo ostacolo contro il quale si imbatte un'azienda è quello posto da un sistema legislativo arretrato e contraddittorio, che genera difficoltà nella sua applicazione e nella comprensione dei vantaggi per le aziende. Pertanto, è auspicabile un intervento di riordino e di aggiornamento da parte del legislatore.

Ad oggi, il *welfare* aziendale si presenta come un'integrazione di quello statale. Per migliorare la sua efficacia, necessita di un'approfondita analisi del contesto e delle esigenze dei lavoratori. Per questo motivo hanno definitivamente preso piede politiche, come quelle del *welfare on-demand*, che sfruttano, in particolare, le possibilità offerte dai *flexible benefits* nel lasciare al lavoratore un ampio ventaglio di scelte. Quest'ultimo, inoltre, trae vantaggio dalle politiche di *welfare*, in quanto gode di un maggior potere d'acquisto, dovuto al differente trattamento fiscale rispetto ad un premio in denaro.

L'aspetto economico non è l'unica questione affrontata, infatti il *welfare* influisce anche sul *work-life balance* del dipendente (garantito ad esempio da una maggior flessibilità di entrata e uscita dal lavoro, dal morale e il clima dell'ambiente lavorativo stesso).

Tuttavia, il futuro potrebbe presentare uno scenario diverso: il rischio è quello di una riduzione crescente del *welfare* state e di un conseguente incremento del ruolo delle imprese, che sarebbero chiamate a farsi carico maggiormente delle esigenze delle persone. Ed è proprio in quest'ottica che il *welfare* vede aumentare il suo potere competitivo.

Infatti, attraverso l'implementazione di queste politiche, l'azienda potrà sfruttare i vantaggi derivati dall'*engagement* e dall'*employer branding*, sfruttando le sue politiche di assistenza integrativa per attirare talenti e limitare il *turnover*.

Questi non sono gli unici vantaggi derivati, infatti come emerso da una recente indagine effettuata da McKinsey & Company, con una spesa per dipendente di circa 150 euro l'anno, un'azienda può ottenere un beneficio economico netto di circa 300 euro, doppio rispetto ai costi. Pertanto, un'efficace politica di *welfare* non solo migliora la vita del dipendente, ma ne migliora anche la produttività.

Proprio in virtù di quanto detto, le piccole e medie imprese non possono rischiare di perdere terreno nei confronti delle *big company*. Per evitare che il divario fra l'offerta di politiche di *welfare*, che è nelle

⁴² Pavone G., *Obiettivo salute nella pausa pranzo*, Ristorazione Collettiva – Catering n. 321 maggio/giugno 2012, pp. 2-3



loro possibilità, e quella delle grandi imprese si allarghi è indispensabile un aumento di collaborazione fra queste realtà; ciò non può avvenire se non attraverso le reti di impresa, strumento più che mai necessario per ridurre l'impegno sia organizzativo che monetario a carico dei soggetti promotori.

In un panorama in cui si sta perdendo di vista il significato originario del termine, Adriano Olivetti, imprenditore illuminato, riassume in poche righe i valori che dovrebbero caratterizzare un *welfare* "a misura d'uomo": «*La fabbrica non può guardare solo all'indice dei profitti. Deve distribuire ricchezza, cultura, servizi, democrazia. Io penso la fabbrica per l'uomo, non l'uomo per la fabbrica, giusto? Occorre superare le divisioni fra capitale e lavoro, industria e agricoltura, produzione e cultura. A volte, quando lavoro fino a tardi vedo le luci degli operai che fanno il doppio turno, degli impiegati, degli ingegneri, e mi viene voglia di andare a porgere un saluto pieno di riconoscenza*».



BIBLIOGRAFIA

Ascoli U., Mirabile M. L., Pavolini E., *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Bologna, Il Mulino, 2013

Centro di Ricerche sulla Gestione dell'Assistenza sanitaria e Sociale (CERGAS), "*Il welfare aziendale contrattuale in Italia*", rapporto finale 30 giugno 2014

Di Stani I., *Flessibilità, uno strumento di conciliazione per i lavoratori e un'opportunità di crescita per le aziende: il caso Eni S.p.A.*, Bollettino ADAPT, 31 ottobre 2012

Grandi D., *Legge di Stabilità e welfare aziendale: un (mezzo) favore alle relazioni industriali?* Bollettino ADAPT, 2 novembre 2015

Mallone G., *Come cresce il welfare aziendale in Italia*, 2015

Mallone G., *Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale*, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, 2013

Marotti L., Petroni M. C., *La promozione della salute in Eni*, Bollettino ADAPT, 31 ottobre 2012

Massagli E. (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana*, ADAPT Press, 2014

Salomoni C., *Qualità e welfare: il caso Luxottica*, Milano: Guerini e associati, 2011

T.U.I.R., Testo unico delle imposte sui redditi, D. P. R. 22/12/1986 n. 917, G. U. 31/12/1986

Treu T., *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Milanofiori Assago, IPSOA, 2013



SITOGRAFIA

www.benessereorg.it

www.bollettinoadapt.it

www.confindustria.it

www.corriere.it/economia

www.enel.it

www.eudaimon.it

www.secondowelfare.it

www.studiocassone.it

www.welfarelocale.com