



Università  
Ca'Foscari  
Venezia

Corso di Laurea Magistrale  
in Economia

Ordinamento ex D.M. 270/2004

Tesi di Laurea

*Il Welfare Aziendale:  
prassi e normativa*

**Relatore**

Ch. Prof.ssa Vania Brino

**Laureanda**

Giulia Lunardelli

Matricola 839202

**Anno Accademico**

2017 / 2018

## *Introduzione*

### **CAPITOLO I**

#### ***“Il Welfare Aziendale: il passato e il presente”***

- 1.1. Profili introduttivi: perché è importante guardare al passato?
  - 1.1.1 Significato, finalità, soggetti coinvolti
  - 1.1.2 La crisi del *welfare pubblico*
  - 1.1.3 *Secondo welfare* a sostegno del *welfare pubblico*
  
- 1.2. Welfare aziendale
  - 1.2.1 Il concetto di welfare aziendale
  - 1.2.2 Le ragioni della diffusione del *welfare aziendale*
  - 1.2.3 Gli Istituti
  - 1.2.4 I soggetti del welfare aziendale
  - 1.2.5 Gli interventi più recenti del legislatore
  - 1.2.6 Il finanziamento e la gestione del *welfare aziendale*

### **CAPITOLO II**

#### ***“Gli strumenti del welfare aziendale”***

- 2.1. La contrattazione collettiva
  - 2.1.1 Obiettivi e loro attuazione
  - 2.1.2 I livelli della contrattazione collettiva
  
- 2.2. La responsabilità sociale d’impresa
  - 2.2.1 Il concetto: da Friedman alla *Teoria degli stakeholder*
  - 2.2.2 La normativa

## **CAPITOLO III**

### ***“Il caso Luxottica”***

- 3.1 Luxottica Group - l'azienda
- 3.2 Luxottica esempio virtuoso in tema di welfare aziendale
  - 3.2.1 interventi di *welfare aziendale* proposti dall'impresa

***Conclusioni***

***Bibliografia***

***Sitografia***

## Introduzione

In questo elaborato ho deciso di trattare uno dei temi più sentiti per il contesto storico/politico/economico in cui stiamo vivendo, infatti, oggi, ci troviamo in una situazione in cui “avere un lavoro” risulta essere di fondamentale importanza e, spesso, si tende ad accettare qualsiasi tipo di impiego pur di guadagnare qualcosa. I cittadini lavoratori si trovano dunque a trascorrere gran parte del proprio tempo in ufficio o, più in generale, all’interno dell’ambiente di lavoro, da questo si evince la necessità di creare delle politiche che vadano a tutelare lo stesso lavoratore, sia nel momento in cui questo si trova nell’ambiente di lavoro, sia nel rapporto tra vita lavorativa e vita privata, ecco allora che viene chiamato in gioco il welfare aziendale. Nonostante questo argomento sia molto discusso a livello nazionale, ma ancor di più in un contesto internazionale, non risulta ancora molto diffuso tra la popolazione e, in particolare, ai lavoratori, protagonisti assoluti in materia di welfare aziendale. Con questo termine si vanno dunque a definire tutte quelle politiche a livello aziendale o, in alcuni casi territoriali, che vengono sostenute da una determinata impresa a favore dei suoi dipendenti.

Il legislatore, a partire dall’inizio dello scorso secolo, ha deciso di mettersi dalla parte dei dipendenti che, nel rapporto di lavoro,

rappresentano la parte debole cercando di capire, in particolare, come comportarsi nel caso in cui questi, ad un certo punto della vita, risultano inabili nel proprio lavoro, o come conseguenza ad una malattia/ infortunio, oppure in caso di vecchiaia. Nasce in questo contesto l'idea dello Stato di benessere (o Stato Sociale), in cui si cerca, attraverso delle forme di welfare pubblico, di rispondere a queste problematiche.

Negli anni Settanta, tuttavia, questo sistema iniziò a vacillare per diverse cause, tra le quali: l'impossibilità di ricoprire quei costi derivanti dall'evoluzione della tecnologia, che porta all'introduzione di nuovi lavori e l'aumento dell'aspettativa di vita. Conseguentemente alla crisi di questo sistema, ma non solo a causa di questa, i lavoratori iniziano a manifestare un desiderio di protezione ulteriore, ecco allora che accanto al welfare pubblico si vengono a costituire una serie di misure di welfare privato (o secondo welfare), nel quale rientra, tra i temi principali, quello del welfare aziendale.

Il welfare aziendale racchiude tutti quei piani che un'impresa può intraprendere per andare incontro alle esigenze dei proprio dipendenti, tra questi troviamo sia misure relative alle piccole spese quotidiane (buoni pasto, spesa, benzina), sia misure che vanno a migliorare il rapporto tra vita privata e vita lavorativa, tra queste ricordiamo: la possibilità di concedere un part-time per alcuni periodi dell'anno, il telelavoro, o l'opportunità di orari flessibili. Ma questo non è tutto, il welfare aziendale punta anche

ad aiutare, indirettamente, la famiglia del dipendente, con l'istituzione di asili nido aziendali, buoni per l'acquisto di materiale scolastico, permessi adibiti all'assistenza dei propri cari.

Dall'altro lato, all'interno del rapporto di lavoro, troviamo il datore di lavoro, ovvero colui che promuove le misure sopra indicate, egli, se da un lato vuole aiutare i propri dipendenti, dall'altro, attuando tali misure, sa che risulterà più competitivo nel suo settore, infatti è stato dimostrato come nelle imprese in cui sono presenti piani di welfare aziendale, si ha un minor turnover di lavoratori, un miglioramento dell'ambiente lavorativo e, non meno importante, una maggiore produttività aziendale, questo perché i lavoratori sono incentivati ad impegnarsi di più per raggiungere gli obiettivi prefissati.

È quindi di facile intuizione l'ampiezza del tema in oggetto e l'importanza che questo riveste per l'intera collettività, tuttavia, come anticipato in apertura, questo tema non è ancora molto conosciuto quindi, ad oggi, risultano ancora poche le imprese che abbracciano queste politiche, anche perché, guardando al nostro Paese, la maggior parte delle aziende sono di piccole-medie dimensioni che, pertanto, si trovano in difficoltà nell'approcciare tale tema.

Nel corso di questa tesi, toccheremo tutti i temi fondamentali in materia di welfare aziendale, sia dal punto di vista pratico,

ovvero analizzando i vari strumenti che un'impresa può utilizzare per favorirlo, sia dal punto di vista giuridico. Prima però di entrare nel focus del tema è opportuno fare un breve *excursus* storico sia in materia di welfare pubblico, sia in quella del secondo welfare, per arrivare, da ultimo, ad guardare quanto proposto da Luxottica, azienda leader in questo settore.

# CAPITOLO I

*Il Welfare Aziendale:*

*il passato e il presente*



## 1.1. Profili introduttivi: perché è importante guardare al passato?

Per poter parlare di welfare aziendale è necessaria una panoramica iniziale, seppur breve, in materia di welfare, in particolare è opportuno capire quando e per quali finalità esso è nato e come si è sviluppato nel tempo. Questa premessa è di fondamentale importanza perché, in realtà, i cittadini da sempre hanno avuto bisogno di un sostegno nel momento in cui si trovavano ad essere nell'incapacità di lavorare o come forme di assistenza, tuttavia non è sempre stato così facile promuovere questi servizi basilari e, soprattutto, con il passare degli anni le esigenze e i bisogni di questi mutano. Dall'altra parte troviamo i governi, questi in un primo momento, accolgono positivamente queste esigenze, tant'è che iniziano a promuovere diverse politiche a loro favore, misure che però ben presto si riscontra essere di difficile sostenibilità, è in questo momento che il welfare entra in crisi. A seguito di questa crisi viene ad affiancarsi, al welfare pubblico, il cosiddetto secondo welfare, di tipo privatistico, che va ad affiancare ed implementare il primo ed è proprio in questo secondo welfare che rientra anche il welfare aziendale.

Procediamo ora con ordine.

### 1.1.1. Significato, finalità e soggetti coinvolti

Con il termine “*welfare*” vengono definite tutte quelle politiche che uno Stato attua con lo scopo di promuovere il benessere sociale e favorire l’assistenza necessaria ai cittadini. È importante sottolineare, in questa sede, che si guarda alla complessità dei cittadini appartenenti ad uno Stato e non solo a coloro che, per determinate condizioni, possono permettersi determinati privilegi.

Le prime forme di welfare le possiamo individuare già a partire dal XVII secolo, ma è solo con la rivoluzione industriale che possiamo assistere alla costituzione dei primi “Stati Sociali”, Paese pioniere è stata l’Inghilterra in cui si iniziò a pensare a delle forme di tutela per i lavoratori per salvaguardarli da eventuali incidenti sul lavoro, è così che nacquero le prime assicurazioni sociali, che in breve tempo si diffusero in tutta Europa.

Con la fine del secondo conflitto mondiale il tema del welfare risultò avere sempre più importanza nei vari Paesi sviluppati e si iniziò a capire realmente quali fossero i bisogni dei cittadini e si cercò dunque di inquadrare la figura del welfare State. Questo tema è molto ampio e, proprio per questo motivo, risulta complesso dare una definizione univoca che riesca a rappresentare *in toto* quello che lo stesso si prospetta. Negli anni Sessanta, lo storico britannico Asa Briggs sostenne che: “*Il welfare state è uno Stato in cui il potere organizzato è usato deliberatamente*

(attraverso la politica e l'amministrazione) allo scopo di modificare le forze del mercato in almeno tre direzioni: primo, garantendo a individui e famiglie un reddito minimo indipendentemente dal valore di mercato della loro proprietà; secondo, restringendo la misura dell'insicurezza mettendo individui e famiglie in condizione di fronteggiare certe «contingenze sociali» (per esempio, malattia, vecchiaia e disoccupazione) che porterebbero a crisi individuali e familiari; e terzo, assicurando ad ogni cittadino, senza distinzione di classe o status, i migliori standard disponibili in relazione a una gamma concordata di servizi sociali”<sup>1</sup>. Seppur vero quanto sottolineato da Briggs, bisogna però notare che molti paesi occidentali, sia all'epoca, quanto tuttora, non hanno la possibilità di garantire un reddito minimo, né una protezione dal punto di vista sanitario e dei servizi necessari per i cittadini, pertanto tale definizione, per quanto possa rispecchiare le idee di base delle politiche di *welfare*, lascia delle lacune.

Negli anni Ottanta anche il sociologo svedese Goran Therborn ci offre la sua visione del *welfare state* definendolo come “uno Stato in cui i trasferimenti monetari alle famiglie – diversi dalle pensioni ai dipendenti pubblici e dagli interessi sui debiti contratti dallo Stato - e/o l'assistenza e l'istruzione di individui diversi dai dipendenti pubblici costituiscono la voce di spesa e l'attività predominante nella routine

---

<sup>1</sup> A. Briggs, “The Welfare State in Historical Perspective”, in “European Journal of Sociology”, 1961

*quotidiana dello Stato e dei suoi dipendenti*"<sup>2</sup> anche attraverso questa definizione non vengono analizzate nello specifico le politiche di *welfare* da attuare per far sì che uno stato possa definirsi "Stato di benessere" e pertanto, ancora una volta la definizione non risulta precisa.

Una soluzione quasi definitiva al problema di interpretazione del concetto di *welfare state* ci viene data da J. Alber, per il quale: "*il termine welfare state designa un insieme di risposte di policy al processo di modernizzazione, consistenti in interventi politici nel funzionamento dell'economia e nella distribuzione societaria delle chances di vita; tali interventi mirano a promuovere la sicurezza e l'eguaglianza dei cittadini al fine di accrescere l'integrazione sociale di società industriali fortemente mobilitate*"<sup>3</sup>. Tale affermazione è sicuramente più completa delle precedenti in quanto capace di rilevare sia le cause che hanno portato alla formazione di *welfare states* (sfide della modernizzazione), sia gli effetti che si sono prodotti (in primis, l'integrazione sociale), anche in tale definizione possiamo però riscontrare una criticità, infatti Alber si limita a definire il *welfare state* come "un insieme di risposte di *policy*" senza indicare quali siano le politiche a cui si riferisce e pertanto, anche in questo caso, ci troviamo ad avere una

---

<sup>2</sup> G. Therborn, "When, How and Why does a Welfare State become a Welfare State?", relazione presentata ai workshops dell'ECPR, Friburgo, 1984

<sup>3</sup> J. Alber, "Continuities and Change in the idea of Welfare State", in "Politics and Society", 1988

spiegazione molto ampia e incompleta. A riprendere tale definizione è stato, in un secondo momento, M. Ferrera per il quale: *“il welfare state è un insieme di interventi pubblici connessi al processo di modernizzazione, i quali forniscono protezione sotto forma di assistenza, assicurazione e sicurezza sociale, introducendo fra l'altro specifici diritti sociali nel caso di eventi prestabiliti nonché specifici doveri di contribuzione finanziaria”*<sup>4</sup>. Tra tutte, quest'ultima, è, sicuramente, l'affermazione più completa in quanto, sinteticamente, pone l'accento su tutte le prerogative che il *welfare state* ha e deve avere.

Il welfare è, dunque, un argomento di notevole importanza, poiché pone l'accento sui bisogni dei cittadini, dal momento che, questi, hanno da sempre cercato forme di autotutela, inizialmente all'interno della famiglia d'origine, per poi passare alle varie organizzazioni con l'accrescere dell'industrializzazione.

Guardando al nostro Paese, alla fine del XIX secolo, venne emanata la prima legge relativa agli infortuni sul lavoro nell'industria, che chiamava i datori di lavoro, operanti in questo settore, ad assicurarsi contro gli infortuni derivati dal lavoro stesso. A trarre beneficio da questa normativa erano tutti i protagonisti della vita lavorativa, da una parte gli imprenditori erano esonerati dal risarcimento, per colpa, dal momento che

---

<sup>4</sup> M. Ferrara, “Modelli di solidarietà. Politiche e riforme sociali nelle Democrazie”, “Il Mulino”, Bologna 1993

questo era assorbito dall'impresa assicuratrice, dall'altro i lavoratori ottenevano il risarcimento che spettava loro in tempi sicuramente più brevi e senza dover passare dal tribunale, infine, di questo sistema ne beneficiava anche lo Stato che, riponendo sull'imprenditore l'obbligo di assicurarsi e di conseguenza di pagare un premio, garantiva un sistema di protezione sociale contro i principali rischi risidenti nelle attività lavorative. Il modello assicurativo finora analizzato ha avuto un successo talmente forte che negli anni successivi iniziarono a sorgere una serie di altre assicurazioni sociali, tra queste ricordiamo, quella contro la perdita della capacità derivante dalla maternità (1910), quella per la disoccupazione involontaria (1919), quella per le malattie professionali (1929). È inoltre importante ricordare che nel 1898 venne istituita anche la Cassa nazionale di previdenza per la gestione dell'assicurazione di invalidità e di vecchiaia per gli operai, resa poi obbligatoria solo a partire dal 1919.

Ovviamente, date le differenze sociali, culturali, politiche ed economiche che si riscontrano nei vari Paesi europei e non, ciascuno di questi propone un proprio modello di welfare con caratteristiche diversificate.

Un aspetto da tenere in considerazione, legato all'argomento trattato, è la struttura previdenziale di un paese, in particolare, per quanto riguarda i paesi economicamente più sviluppati, questa è caratterizzata dai cosiddetti "tre pilastri" che sono finalizzati a garantire al cittadino/ lavoratore una fonte di reddito

nel momento in cui termina l'attività lavorativa. Il primo pilastro è il sistema previdenziale pubblico, obbligatorio, che oggi, in Italia, è prevalentemente gestito dall'Inps; il secondo pilastro è costituito dalla previdenza complementare, in regime collettivo o aziendale, cioè dai fondi pensione aperti, chiusi o dai piani individuali pensionistici; il terzo pilastro è di natura privatistica, ed è costituito dalla previdenza individuale, formata da strumenti finanziari che consentono di scegliere tempi e modi dell'erogazione (ad esempio le polizze vita).

Dei tre pilastri quello fondamentale è quello relativo al sistema previdenziale pubblico (tant'è che è l'unico ad essere obbligatorio) poiché è questo che garantisce ad un cittadino, che per una qualche invalidità o per vecchiaia non può più rimanere nel mondo del lavoro, di vivere dignitosamente il resto della sua vita.

### 1.1.2. La crisi del welfare

A partire dalla metà degli anni '80 del secolo scorso, il Welfare State si trovò ad affrontare un periodo di crisi a causa di molteplici fattori (politici, economici, sociali), che hanno portato ad una trasformazione dello Stato sia a livello sociale che politico, andando quindi incontro allo smantellamento del Welfare State. Punto cruciale che portò alla crisi dello Stato Sociale è il vertiginoso aumento della spesa pubblica in rapporto al PIL

(Prodotto Interno Lodo), infatti, se negli anni '50 questo valore è inferiore al 30%, negli anni successivi ha iniziato a crescere, raggiungendo il 46,60% negli anni '80, fino ad arrivare al 51,40% a metà del decennio considerato. Tuttavia, sono facilmente individuabili casi in cui l'estensione delle misure di *welfare* non corrisponde ad una politica che abbia come fine l'interesse collettivo, ma piuttosto mirano ad aumentare la spesa sociale per fini assistenzialistici, senza però valutare le ripercussioni che si avranno in ambito economico. Tutto ciò portò a considerare delle politiche che puntavano a tagliare quei costi destinati all'assistenza sanitaria e sociale. Già a partire dagli anni '70 gli interventi sociali vennero regionalizzati, anche se non vi era una vera e propria legge che li riorganizzava, in più a partire dal 1990 si ha la trasformazione delle USL (Unità Sanitarie Locali) in ASL (Aziende Sanitarie Locali) e tutte quelle iniziative, a stampo assistenziale, vennero assegnate a Comuni e Regioni, che svolgono, ancor oggi buona parte dei servizi socio-sanitari-assistenziali, grazie all'aiuto di cooperative e associazioni.

Altro aspetto che possiamo annoverare tra le cause del decadimento del Welfare State è l'espandersi delle alte tecnologie, questo infatti portò alla svalutazione dell'impresa tradizionale e ad una riduzione del ceto medio. Sempre a partire dagli anni '80 del secolo scorso ci troviamo a suddividere i lavoratori in tre fasce: gli specialisti, con un elevato livello di conoscenza che, proprio per tale ragione vedevano assegnarsi

salari elevati; i lavoratori con una minor formazione, che comunque continuavano ad operare nell'industria tradizionale e continuavano a percepire un salario atto a mantenere il proprio tenore di vita e che permettesse loro di accedere ai vari beni e servizi che, in precedenza, erano priorità solo dei ceti più abbienti; infine troviamo gli operai, i pensionati e alcune tipologie di lavoratori pubblici (sempre più numerosi) che si trovavano a vivere in povertà.

Oltre a tutto ciò, nell'arco di tempo considerato, iniziarono a svilupparsi anche nuove tipologie di lavoro nell'ambito dei servizi che si basavano su un'organizzazione dello stesso più flessibile; ciò portò alla crisi l'intero modello fordista e, inoltre, venne meno anche l'idea che fosse sufficiente un unico lavoratore all'interno del nucleo familiare per poter vivere in modo dignitoso, tant'è che iniziò a crescere sempre più l'occupazione femminile, aumentarono i contributi e quindi le tasse da versare allo Stato.

A questo punto entrano in crisi le varie politiche di protezione sociale, da un lato perché non è più possibile perseguire l'idea di un welfare ampio e dunque costoso, infatti non si ha più la possibilità di alimentarlo tassando il ceto medio che in questi anni inizia a vedere un periodo di crisi (dal quale, in realtà, deve ancora uscirne) dove i redditi sono in costante calo; dall'altro è opportuno ricordare che, in questo scenario, entrano a far parte anche i paesi in via di sviluppo e le aziende occidentali si trovano

a non riescire a contrastarli e, allo stesso tempo, promuovere politiche di welfare che richiedono costi sempre più elevati.

In tutto quest'insieme di problematiche si aggiunge, infine, l'aumento della vita media, che richiede un maggior esborso dal punto di vista delle pensioni, un aumento del costo delle cure mediche, che risultano sempre più precise e avanzate, e una maggior difficoltà per le assicurazioni sanitarie a promuovere i propri servizi a causa dello scarso rendimento nei mercati finanziari.

Infine, si riscontrò una difficoltà delle istituzioni pubbliche a fronteggiare un continuo cambiamento nei settori economico e sociale, soprattutto per quanto concerne i nuovi bisogni e i nuovi rischi sociali che, soprattutto negli anni considerati, risultano essere in continuo mutamento.

A causa di questa crisi si iniziò a pensare ad un modo per far sì che alcune esigenze fondamentali dei cittadini fossero mantenute tutelate; è da questo momento che cominciò a svilupparsi il cosiddetto secondo welfare o welfare privato, termine con il quale vengono ad identificarsi tutte quelle *“nuove politiche sociali realizzate al di fuori dell'intervento pubblico, ad opera di attori diversi, non solo delle tradizionali organizzazioni di rappresentanza e delle imprese, ma anche di fondazioni, entri bilaterali, organizzazioni del terzo settore e della mutualità”*<sup>5</sup>. La nascita di

---

<sup>5</sup> Treu, *“Introduzione Welfare aziendale”*, work paper in CSDLE “Massimo D'Antona” n. 297/2016

questo, in cui è incluso anche il welfare aziendale, se da una parte ha giovato i cittadini/ lavoratori, dall'altra ha creato delle criticità all'interno dello stato sociale, pertanto risulta evidente che, da questo momento storico, vi è la necessità di capire come fare per far convivere queste due tipologie di esigenze e, di conseguenza, queste due forme di welfare.

Nonostante sia sempre più affermata l'idea che il welfare aziendale, o meglio, il secondo welfare sia nato a causa delle fragilità derivanti dalla crisi del welfare pubblico, ci sono comunque degli autori che ritengono che, in realtà, il secondo welfare abbia una "vita propria", ovvero che questo, pur essendo stato aiutato dalla crisi del primo welfare, si sia sviluppato per volere e necessità di alcune categorie di cittadini. In particolare, si vuole sottolineare il fatto di come il secondo welfare sia nato per rispondere alle esigenze, *in primis*, dei lavoratori, che con la nuova tecnologia si trovano ad avere nuove necessità e bisogni, afferma Letizia Moratti che è sorta la necessità di "*un nuovo modello di welfare contemporaneo, al passo con le sfide dei nostri tempi, non può quindi essere monopolio pubblico*" in quanto questo risulterebbe insostenibile sia da un punto di vista economico, sia dal punto di vista sociale "*perché finirebbe per negare una vitalità presente nella società italiana, che occorre sostenere secondo la logica della sussidiarietà*"<sup>6</sup>. Quindi, in base a questa letteratura, bisogna

---

<sup>6</sup> L. Moratti, "UBI welfare: un progetto di comunità e territorio per la sostenibilità del lavoro e dell'impresa", nel primo rapporto si "il welfare occupazionale e aziendale in Italia", 2018.

guardare al welfare aziendale come ad uno strumento di modernizzazione che va a sostenere ed ampliare il welfare pubblico e non come una semplice conseguenza dettata dalla crisi di quest'ultimo, bisogna dunque vederlo come un *“processo spontaneo, e per questo ancora disorganico e frammentato, di risposta degli attori del sistema di relazioni industriali alle profonde trasformazioni che stanno attraversando il mondo del lavoro una volta superato il paradigma produttivo di stampo fordista-tayloristico del Novecento industriale. Trasformazioni che sono la causa più profonda e non la semplice conseguenza della crisi del nostro modello sociale e del welfare pubblico in generale che proprio su questo paradigma industrialista risulta ancor oggi incentrato”*<sup>7</sup>.

### 1.1.3 Secondo welfare a sostegno del welfare pubblico

Come abbiamo anticipato nel paragrafo precedente, oggi giorno ci troviamo a vivere in una realtà in cui convivono primo e secondo welfare, è dunque importante capire come, questi due modelli, si integrano nella società moderna, poiché un'integrazione positiva tra questi rappresenta *“un obiettivo di portata strategica per l'intero sistema sociale, che richiede l'impegno convergente di tutti gli autori e le istituzioni”*<sup>8</sup>. Riuscire a capire

---

<sup>7</sup> M. Tiraboschi, primo rapporto si *“il welfare occupazionale e aziendale in Italia”*, 2018;

<sup>8</sup> Treu, *“Introduzione Welfare aziendale”*, work paper in CSDLE *“Massimo D'Antona”* n. 297/2016

come sia possibile raggiungere questo obiettivo non è semplice, soprattutto perché i punti di criticità del secondo welfare, ma anche del singolo welfare aziendale sono diversi. Il welfare privato preso nel suo insieme risulta, infatti, molto ampio sia per le tematiche trattate, sia per i soggetti coinvolti e per questo l'insieme di politiche proposte risulta spesso poco indirizzato a obiettivi convergenti; il welfare aziendale, dal canto suo, risulta troppo circoscritto, in quanto punta a soddisfare esigenze e bisogni solamente all'interno del contesto aziendale. Recenti analisi dimostrano che la situazione attuale presenta un duplice rischio: da un lato quello di facilitare una dispersione di risorse pubbliche e private, dall'altra quello di implementare la disparità di trattamento. Questa integrazione del welfare privato a sostegno di quello pubblico rispecchia quanto espresso dalla normativa europea e dalla nostra Costituzione<sup>9</sup>, tuttavia tale richiede determinate condizioni, come un equilibrio di fondo tra soggetto pubblici e privati, delle scelte sociali comuni e degli orientamenti convergenti tra le varie istituzioni pubbliche centrali e locali.

Più nello specifico, lo sviluppo del welfare privato risulta risentire delle politiche a sostegno del pubblico, ma al contempo

---

<sup>9</sup> Vedi art. 38 Costituzione italiana: *“I lavoratori hanno diritto che siano preveduti ed assicurati mezzi adeguati alle loro esigenze di vita in caso di infortunio, malattia, invalidità e vecchiaia, disoccupazione involontaria. Gli inabili ed i minorati hanno diritto all'educazione e all'avviamento professionale”*.

deve riuscire a trovare la capacità di integrarsi a questo e sostenerlo laddove, per motivi economici o sociale, questo non riesce ad arrivare.

## **1.2. Welfare aziendale**

Dopo una prima panoramica generale sul perché il welfare privato ha riscosso grande successo negli ultimi anni, e perché quindi uno dei punti cruciali delle nuove politiche è quello di capire come sostenerlo, è ora opportuno focalizzarci su quello che è il tema di questo elaborato, ovvero il welfare aziendale. In questo secondo paragrafo andiamo dunque ad individuare i punti chiave di questa nozione, sottolineando chi sono i protagonisti e quali le materie, gli istituti che vengono presi in oggetto quando si parla, per l'appunto, di welfare aziendale, facendo anche un breve *excursus* sulla normativa vigente.

### **1.2.1. Il concetto di welfare aziendale**

Come abbiamo visto precedentemente, il secondo welfare comprende tutti quei provvedimenti atti al benessere che non vengono finanziati da enti pubblici/ locali, ma da privati, non

solo imprese, ma anche fondazioni e enti bilaterali. Una macrocategoria del welfare privato è rappresentata dal welfare aziendale, come si vedrà in seguito non esiste alcuna definizione normativa che va ad esplicitare cosa effettivamente può ritenersi welfare aziendale, né una disciplina generale della materia, ad ogni modo si è soliti collegarlo al c.d. welfare d'impresa che indica l'insieme di provvedimenti posti in essere dall'imprenditore al fine di migliorare l'ambiente di lavoro, aiutare i propri dipendenti nei rapporti tra vita privata e vita lavorativa e, di conseguenza, migliorare anche la produttività e l'attrattività della propria azienda.

All'interno delle politiche a favore del welfare di stampo aziendale bisogna poi fare una significativa distinzione, ovvero quella tra:

- welfare occupazionale: con questo si va ad indicare l'insieme di prestazioni e servizi che vengono proposti dalle imprese a favore dei propri dipendenti derivanti da un contratto di lavoro che lega le parti, in questo rientrano dunque quelle misure a favore del lavoratore o della sua famiglia che hanno una funzione redistributiva e sociale, risultano quindi "passive" o comunque "neutrali" nell'ambito del lavoro;
- welfare aziendale in senso stretto, nel quale ricadono tutte quelle politiche che vanno oltre alla mera incentivazione fiscale, distribuendosi anche sul piano organizzativo e produttivo dell'impresa, qui troviamo tutte quelle prestazioni che hanno

una funzione economica e che quindi da una parte vanno ad integrare lo scambio contrattuale, dall'altra vanno ad incidere, questa volta attivamente, sullo scambio tra datore di lavoro e dipendente, sul "fare impresa", sulla sua organizzazione, produttività, sulla qualità della prestazione lavorativa e sulla fidelizzazione del lavoratore.<sup>10</sup>

In sintesi, possiamo definire il welfare aziendale come l'insieme di iniziative attuate dal datore di lavoro per favorire il benessere del lavoratore e della sua famiglia, punta quindi a valorizzare lo stesso lavoratore sperando in un impatto favorevole anche all'interno dell'impresa.

Generalmente quando si parla di welfare aziendale si è soliti collegarlo alle aziende di grandi dimensioni, tuttavia queste iniziative si stanno sempre più estendendo anche nelle piccole e medie imprese che rappresentano il fulcro dell'imprenditoria italiana.

### 1.2.2. Le ragioni della diffusione del welfare aziendale

Oggi il welfare aziendale risulta essere uno dei temi cardine nelle ricerche economiche e politiche e, soprattutto, sono sempre di più le imprese che lo adottano, ma perché i datori di

---

<sup>10</sup> M. Tiraboschi, primo rapporto su "il welfare occupazionale e aziendale in Italia", 2018

lavoro dovrebbero optare per politiche di questo tipo? Quali sono i vantaggi che queste portano alle imprese stesse?

Il primo aspetto da prendere in considerazione è il fatto che, l'azienda, ne trae vantaggio in termini di appetibilità dal punto di vista delle nuove assunzioni, infatti ricerche dimostrano che, le aziende che promuovono piani di welfare aziendale, sono più convincenti rispetto a quelle in cui questo non è considerato perché, agli occhi di coloro che cercano lavoro, sapere a priori di poter godere, a livello aziendale, di determinati vantaggi come un maggior tempo libero da destinare per i propri interessi o per la famiglia, l'utilizzo di buoni, sconti, e così via, li porta a preferire queste tipologie di impresa. Una volta assunti i lavoratori saranno poi incentivati ad incrementare la produttività d'impresa poiché questi stimolati a dare sempre il meglio, a raggiungere determinati obiettivi e questo sicuramente gioca a vantaggio dell'intero apparato aziendale.

Un altro aspetto da non sottovalutare è il clima che si respira all'interno dell'attività lavorativa: un miglioramento di questo può risultare un ottimo deterrente contro l'assenteismo e comportare una riduzione del *turnover* di personale dipendente; al giorno d'oggi trovare un lavoro risulta piuttosto difficile, trovare un lavoro in cui si è attenti a determinati aspetti non solo legati all'ambito professionale, è ancora più complicato, pertanto, coloro che riescono a trovare un ambiente lavorativo dove i datori di lavoro, *in primis*, sono attenti al benessere dei

propri collaboratori sia all'interno dell'ambiente lavorativo, sia al rapporto tra vita lavorativa e vita privata, risulta più difficile siano propensi ad abbandonarlo.

Infine, va ricordato che, ai sensi dell'art. 51 commi 2 e 3 del Testo Unico delle Imposte sui Redditi (TUIR), l'attuazione di programmi di welfare aziendale porta l'imprenditore a godere di un risparmio sul costo del personale grazie alla decontribuzione (detassazione), infatti, tutte quelle misure prese per sostenere il "welfare aziendale" non vengono, per legge, tassate; questa manovra è stata proposta proprio per incentivare sempre più imprese a promuovere misure di benessere all'interno della propria impresa.

Come vedremo in seguito, ormai da tre anni, viene redatto annualmente il Rapporto Index per le PMI<sup>11</sup>, che ha lo scopo di fare una panoramica generale sulla situazione dello sviluppo del welfare aziendale soprattutto nelle piccole e medie imprese; anche quest'anno, come negli scorsi due rapporti, è stato chiesto ai datori di lavoro delle imprese che ne costituiscono il campione<sup>12</sup>, perché decidono di intraprendere, all'interno della

---

<sup>11</sup> Rapporto creato nel 2015 da Generali, con la collaborazione di Confindustria, Confagricoltura, Confartigianato, Confprofessioni.

<sup>12</sup> Il campione di imprese considerato nel Rapporto Index Welfare PMI conta, nel 2018, 4.014 piccole e medie imprese e anche microimprese (quasi il doppio rispetto al 2016) che hanno deciso di partecipare all'indagine sullo stato del welfare aziendale. Queste imprese appartengono a diversi settori produttivi e, quest'anno, si sono aggiunte al campione anche le medio-grandi imprese.

propria azienda, delle politiche di welfare aziendale; di seguito sono riportate le risposte con la relativa percentuale.

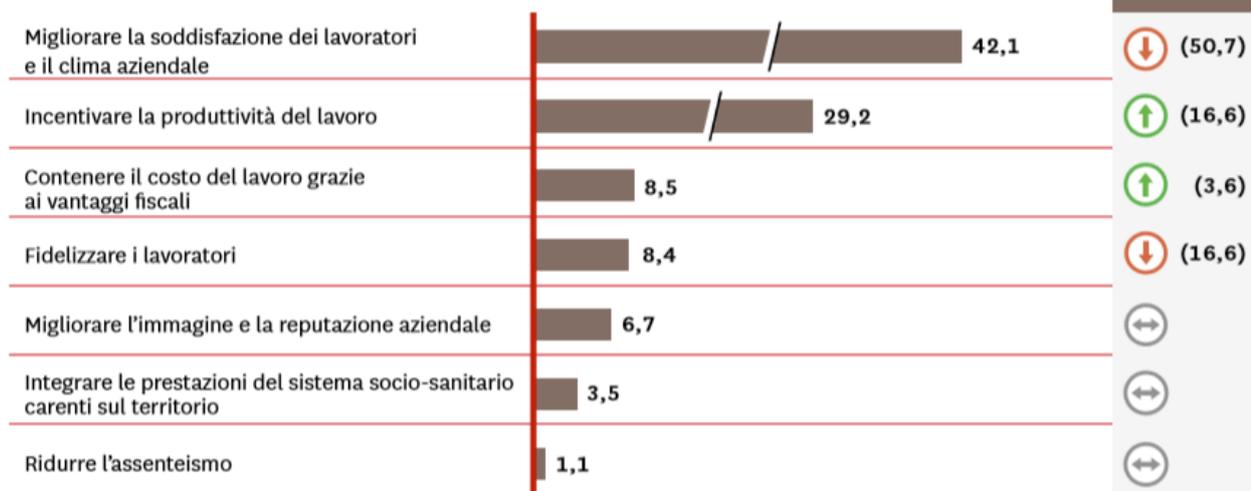
Com'è chiaro la risposta che risulta avere la percentuale più elevata corrisponde anche alla motivazione cardine per le quali si cerca di diffondere il tema trattato, ovvero quella di migliorare il benessere e le soddisfazioni personali dei lavoratori affinché il tutto si rifletta all'interno dell'ambito lavorativo. Possiamo inoltre notare come, a differenza del 2017 sono sempre più quei datori di lavoro che decidono di adottare politiche di welfare per aumentare la produttività aziendale, ma soprattutto sono sempre di più coloro che scoprono le agevolazioni fiscali che si hanno grazie all'attuazione di politiche di questo tipo.

Finora ci siamo limitati a descrivere cos'è il welfare aziendale e chi ne beneficia, ora cerchiamo di andare più nel dettaglio, studiando quali effettivamente sono queste "politiche di welfare" di cui abbiamo fin qui parlato.

**Nella scelta di attuare iniziative di welfare aziendale, qual è il principale obiettivo della sua impresa?**

QUOTE %

Trend  
(2017)



### 1.2.3. Gli istituti

Come anticipato, in questo paragrafo verranno analizzati quali sono gli istituti che può utilizzare un datore di lavoro per migliorare l'ambiente lavorativo ed andare incontro alle esigenze dei propri dipendenti; per far ciò è opportuno suddividere le varie misure in ambiti di appartenenza.

La prima categoria di benefici erogati la possiamo definire *work-life balance* e racchiude tutti quegli *input* dati per agevolare la sfera privata di una persona, tra questi troviamo: il contratto a *part-time* per l'intero anno lavorativo o solamente per parte di questo; la possibilità di orari flessibili; i congedi/ permessi

destinati all'assistenza dei famigliari (cd. legge 104/1992<sup>13</sup>); tutte queste misure pongono l'accento sull'importanza che riveste la famiglia nella vita di ognuno di noi e, proprio per questo motivo, queste risultano essere le misure di welfare più utilizzate dai datori di lavoro. Un altro aspetto di questo ramo è quello relativo

---

<sup>13</sup> Art. 33 legge 104/92: 1. La lavoratrice madre o, in alternativa, il lavoratore padre, anche adottivi, di minore con handicap in situazione di gravità accertata ai sensi dell'articolo 4, comma 1, hanno diritto al prolungamento fino a tre anni del periodo di astensione facoltativa dal lavoro di cui all'articolo 7 della legge 30 dicembre 1971, n. 1204, a condizione che il bambino non sia ricoverato a tempo pieno presso istituti specializzati. 2. I soggetti di cui al comma 1 possono chiedere ai rispettivi datori di lavoro di usufruire, in alternativa al prolungamento fino a tre anni del periodo di astensione facoltativa, di due ore di permesso giornaliero retribuito fino al compimento del terzo anno di vita del bambino. 3. Successivamente al compimento del terzo anno di vita del bambino, la lavoratrice madre o, in alternativa, il lavoratore padre, anche adottivi, di minore con handicap in situazione di gravità, nonché colui che assiste una persona con handicap in situazione di gravità, parente o affine entro il terzo grado, convivente, hanno diritto a tre giorni di permesso mensile, fruibili anche in maniera continuativa a condizione che la persona con handicap in situazione di gravità non sia ricoverata a tempo pieno. 4. Ai permessi di cui ai commi 2 e 3, che si cumulano con quelli previsti all'articolo 7 della citata legge n. 1204 del 1971, si applicano le disposizioni di cui all'ultimo comma del medesimo articolo 7 della legge n. 1204 del 1971, nonché quelle contenute negli articoli 7 e 8 della legge 9 dicembre 1977, n. 903. 5. Il genitore o il familiare lavoratore, con rapporto di lavoro pubblico o privato, che assista con continuità un parente o un affine entro il terzo grado handicappato, con lui convivente, ha diritto a scegliere, ove possibile, la sede di lavoro più vicina al proprio domicilio e non può essere trasferito senza il suo consenso ad altra sede. 6. La persona handicappata maggiorenne in situazione di gravità può usufruire dei permessi di cui ai commi 2 e 3, ha diritto a scegliere, ove possibile, la sede di lavoro più vicina al proprio domicilio e non può essere trasferita in altra sede, senza il suo consenso. 7. Le disposizioni di cui ai commi 1, 2, 3, 4 e 5 si applicano anche agli affidatari di persone handicappate in situazione di gravità.

al telelavoro, nato negli ultimi decenni, si deve soprattutto all'evoluzione delle tecnologie informatiche, grazie a questo, un lavoratore dipendente può svolgere in parte o anche nel complesso il lavoro scegliendo dove, quando e come lavorare; spesso si ha un mix di telelavoro e lavoro tradizionale, ovvero al lavoratore per alcuni giorni/ settimane viene richiesto di recarsi presso gli uffici dell'azienda, per il restante periodo gli viene richiesto di telelavorare rispettando ugualmente un intervallo di orari flessibili per i quali deve essere comunque reperibile. Ovviamente, i lavoratori che possono usufruire di questa possibilità sono coloro che svolgono un lavoro in cui è richiesto l'utilizzo di computer, poiché solo in tal caso il lavoro lo si può "portare a casa", in quanto, per tali mansioni, è sufficiente che il lavoratore disponga di un PC, una connessione internet ed alcune periferiche quali cuffia con microfono, webcam, scanner, per poter svolgere quanto richiesto; egli avrà dunque un accesso tramite desktop remoto al proprio PC sito in ufficio e di conseguenza a tutti i programmi/ file di cui necessita. Ma perché un datore di lavoro dovrebbe promuovere il telelavoro? I benefici che questo comporta sono plurimi sia per il lavoratore che per lo stesso datore, in particolare, per quanto riguarda i datori diverse stime riportano che una società potrebbe riscontrare un notevole risparmio (si parla di \$ 20.000 all'anno) per ogni lavoratore a tempo pieno che viene passato in modo completo alla modalità di telelavoro, inoltre è di facile intuizione

che così facendo non si avranno sovraccarichi dell'elaboratore centrale poiché in questo caso non tutti i dipendenti saranno collegati alla stessa rete nello stesso momento, questo promuove inoltre la crescita dimensionale e un'espansione geografica in quanto non vi sono alti costi fissi che scaturiscono le barriere all'entrata, oltre ad un risparmio nei costi di gestione (utenze, pulizie, manutenzioni) e, anche in questo caso si verifica un minor tasso di assenteismo. Vi è poi l'aspetto più "umano", ovvero il telelavoro porta ad una migliore organizzazione/divisione dei tempi di lavoro e tempo libero, ad una maggiore soddisfazione lavorativa e, di conseguenza, ad una maggiore produttività. Per quanto concerne i lavoratori possiamo notare, da un punto di vista prettamente economico, come il telelavoro porti ad un risparmio nei costi di trasporto ed, eventualmente, di alloggio qualora lo stesso dovesse prendere in considerazione l'idea di trasferirsi per avvicinarsi all'ufficio, inoltre il recupero del tempo impiegato per spostarsi in ufficio può essere destinato al lavoro; come già visto per il datore, anche il lavoratore avrà una maggiore produttività ed una maggiore soddisfazione data dall'autonomia che gli è concessa, pertanto, nella vita familiare, un lavoro di questo tipo porta a minori conflitti e a minor stress, in quanto ciascuno può gestire come meglio ritiene il rapporto tra lavoro e famiglia grazie, appunto, alla flessibilità degli orari e al luogo di lavoro. Un altro aspetto è quello legato all'assistenza, in quanto un telelavoratore è

sicuramente facilitato nell'assistenza/ cura dei figli, disabili, anziani proprio grazie alla struttura di questo tipo di lavoro. Da ultimo è importante sottolineare che questa metodologia di lavoro porta anche l'ambiente a godere di alcuni vantaggi, infatti, questo riduce in maniera significativa il pendolarismo e il traffico sia su strada che su ferrovia e quindi, come effetti di tutto ciò possiamo individuare un minor inquinamento, una maggior sicurezza (riduzione di incidenti) ed, inoltre, una diminuzione del fenomeno dell'abbandono delle zone rurali e l'affollamento delle grandi città.

Oltre al telelavoro un'altra, nuova, metodologia di lavoro è il cosiddetto *smart working* o lavoro abile, regolato dalla legge n. 81/2017 art. 18, nel quale si afferma che lo scopo è quello di: *“incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, [...] anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa”*, anche in questo caso, dunque spariscono i vincoli di orari o di spazio, ma, a differenza del primo, con questa tipologia di lavoro vi è un accordo tra datore di lavoro e lavoratore dove il primo prefigge degli obiettivi al secondo che dovrà rispettare nelle tempistiche individuate. Anche in questo caso si tratta di un'agevolazione per entrambe le parti in quanto il lavoratore è facilitato nella conciliazione lavoro/ vita privata, ma al tempo stesso è comunque agevolata la produttività

aziendale. I punti principali dello *smart working* sono: flessibilità organizzativa, accordo individuale tra datore e dipendente e l'utilizzo di strumentazione che consentono di lavorare da remoto. A questi lavoratori viene comunque garantita la parità di trattamento rispetto ai colleghi che si recano in ufficio, infatti si esplicita: *“Gli incentivi di carattere fiscale e contributivo eventualmente riconosciuti in relazione agli incrementi di produttività ed efficacia del lavoro subordinato sono applicabili anche quando l'attività lavorativa sia prestata in modalità di lavoro agile”*<sup>14</sup>.

Una seconda categoria di benefici proposti dal datore di lavoro a favore dei lavoratori la ritroviamo nei piani di welfare aziendale (PWA) che hanno lo scopo di accrescere il valore del capitale umano e sono diversi e studianti a seconda dell'azienda in cui si attuano, tutti questi piani sono previsti dall'art. 51 del Testo Unico delle imposte sui redditi (TUIR) tra questi rientrano:

- misure a favore del singolo dipendente: buoni pasto, buoni benzina, scontistiche particolari per alcuni prodotti se l'azienda è colei che li produce, auto aziendale, telefono di servizio (commi 2, 3, 4), cure specialistiche, spese sanitarie e check-up (comma 2);
- servizi a favore della famiglia: voucher per l'assistenza agli anziani, assunzione di badanti, case di riposo (comma 2), voucher per l'acquisto di spesa, shopping card, convenzioni per acquisti (comma 3) permessi e congedi inerenti alla conciliazione vita-lavoro e alla cura delle persone;

---

<sup>14</sup> Legge 81/2017, art 18, comma 4

- servizi per l'educazione e l'istruzione dei figli: asili nido aziendali, spese per scuole materne, primarie e secondarie, ma anche università e master, doposcuola, colonie/centri/ gruppi estivi e i voucher per i servizi di *baby-sitting*, rette scolastiche e tasse universitarie, trasporto scolastico, buoni mensa, buoni per l'acquisto del materiale scolastico, permessi o congedo per l'istruzione (comma 2, lett. *f o f-bis*).

La terza categoria di welfare aziendale è quella relativa al *people care*, ovvero tutte quelle misure a favore della persona atte a permettere al lavoratore, nel proprio tempo libero, di prendersi cura di sé attraverso sport (alcune aziende hanno una palestra privata, oppure abbonamenti per questa o per la piscina), incentivi per la cultura (abbonamenti a teatri/ cinema, quotidiani o riviste), per migliorare le proprie abilità (corsi atti a migliorare il proprio ruolo all'interno dell'azienda), *hobbies* (degustazione enogastronomiche, abbonamenti di vario tipo), viaggi con finalità ricreative, culturali o di culto. Anche questo è previsto dal sopra citato art. 51 del TUIR.

Possiamo dunque affermare che i datori di lavoro hanno un'ampia gamma di scelta per quanto concerne le misure di welfare che possono scegliere di applicare all'interno della propria impresa, tuttavia non tutte sono realizzabili in tutte le imprese, infatti, prima di poter optare per una, piuttosto che un'altra forma di welfare, il datore di lavoro deve anche capire quali siano quelle più consone ed attuabili nella propria impresa, sia

da un punto di vista economico, sia da un punto di vista organizzativo.

#### 1.2.4 I soggetti del welfare aziendale

La maggior parte dei piani di welfare finora individuati prevedono sicuramente un determinato investimento sia a livello economico che a livello organizzativo, pertanto non è possibile pensare che modelli di welfare che si basano su quanto finora detto, possano essere sostenuti da piccole o medie imprese, infatti, la maggior parte delle politiche analizzate, risultano attuabili solamente nelle grandi realtà.

Questo però non significa che non vi sia la possibilità, per le piccole e medie imprese, di predisporre delle agevolazioni a favore dei propri dipendenti.

Un altro aspetto di rilievo è relativo ai fruitori: finora abbiamo sempre individuato tra i soggetti a cui è rivolto il welfare aziendale i dipendenti e le loro famiglie, bisogna però, anche in questo caso, fare una distinzione tra i lavoratori tipici, con un regolare contratto a tempo indeterminato e i lavoratori "atipici" ovvero quelli che hanno un ruolo marginale nell'impresa in cui lavorano o un contratto a tempo determinato, pertanto è opportuno capire che ruolo ha il welfare aziendale anche nei confronti di questi.

### *Le piccole e medie imprese*

Per quanto concerne le piccole e medie imprese bisogna meglio indagare le loro possibilità, poiché non tutte le politiche utilizzate dalle grandi realtà sono facilmente attuabili da queste tipologie di imprese, a causa delle scarse risorse finanziarie e organizzative di cui godono, ma anche perché queste non possono avere delle negoziazioni vantaggiose con i fornitori.

È opportuno trattare anche di queste realtà in quanto rappresentano una gran parte del mercato italiano, infatti i dipendenti di piccole e medie imprese rappresentano circa l'80% della totalità degli occupati, pertanto, è doveroso capire anche per questi come l'azienda può condizionare favorevolmente la loro vita sociale e lavorativa.

Per analizzare questo aspetto, più che andare ad analizzare singole imprese, è necessario andare a vedere ciò che accade a livello locale, infatti, in alcune zone, imprenditori di piccole realtà pubbliche e private, condividendo le proprie idee e progetti, hanno cercato di sviluppare misure innovative di welfare aziendale, interaziendale e di respiro territoriale, andando a creare quindi delle reti di imprese che si impegnano a sviluppare, per le aziende circoscritte in un determinato territorio, delle soluzioni di welfare aziendale alternativo, di natura contrattuale. Tutte queste figure hanno iniziato ad individuare alcune soluzioni grazie alla creazione di alcuni

comuni strumenti di natura organizzativa, aziendale e contrattuale.

Una delle più diffuse forme che ha come scopo l'espansione del welfare nelle piccole e medie imprese è sicuramente il contratto di rete. Come abbiamo indicato precedentemente, le piccole realtà tendono ad aggregarsi a livello territoriale con lo scopo di aumentare le proprie capacità competitive, innovative e quelle legate alla produttività, ecco allora che si creano delle vere e proprie reti di imprese. Con i contratti di rete gli imprenditori puntano dunque a raggiungere quegli obiettivi di internazionalizzazione, ricerca ed innovazione che, presi singolarmente, avrebbero difficoltà nel farlo, ecco allora che, grazie alla collaborazione con altri, ma pur mantenendo la propria individualità, riescono a scambiarsi conoscenze e competenze di natura tecnica, tecnologica, commerciale, ecc., che permettono di trovare nuove idee, nuovi prodotti negli ambiti della produzione, dell'informazione e della formazione. Ci si trova dunque ad avere una forma di cooperazione interaziendale, voluta dallo stesso legislatore e da questo incentivata con vantaggi fiscali per cercare di compensare quelle mancanze che si riscontrano all'interno delle PMI proprio a causa delle loro dimensioni.

A partire dal 2009 i contratti di rete sono regolamentati anche a livello giuridico, infatti il decreto legge n. 5/2009, all'art. 3 comma 4-ter afferma che: *“con il contratto di rete due o più imprese si*

*obbligano ad esercitare in comune una o più attività economiche rientranti nei rispettivi oggetti sociali allo scopo di accrescere la reciproca capacità innovativa e la competitività sul mercato”; tale indicazione è molto importante, in quanto, soprattutto da un punto di vista culturale, punta 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”<sup>15</sup>.*

A partire dall’idea dei contratti di rete, si sono sviluppate diverse soluzioni di welfare interaziendale, tra queste troviamo alcune forme di *bottom-up*: l’esempio classico in questo campo, poiché pioniera in questo ambito è il caso GIUNCA (Gruppo Imprese Unite Nel Collaborare Attivamente) nato a Varese nel 2012, con questa associazione grandi e piccole imprese della provincia hanno deciso di unirsi non al fine di sviluppare nuovi prodotti, studiare alleanze strategiche o cercare di ampliare il proprio raggio di mercato, ma per riuscire a migliorare le condizioni di vita dei propri dipendenti (sostegno al reddito familiare, conciliazione dei tempi vita-lavoro, politiche legate alla mobilità, alla salute, all’istruzione dei figli, sostegno agli anziani) e favorire al contempo la formazione degli stessi.

---

<sup>15</sup> D. Grandi, E. Massagli, R. Zucaro, *“Verso il welfare aziendale territoriale per lePMI: esempi e modelli”*, 2014

Altra forma di welfare interaziendale è quello del “*network* di imprese organizzato da società di servizi”, il primo caso in Italia lo troviamo con il *network* IEP (Imprese e Persone), fondato nel 2009, rappresenta la volontà di alcuni imprenditori di grandi realtà, attenti al benessere dei propri dipendenti, di far conoscere la propria esperienza e le proprie competenze ai diretti interessati, ma anche alla collettività; l’obiettivo è quello di far conoscere sempre più il welfare aziendale sia come “arma” per la competitività della propria impresa (in questo sono inserite anche misure applicabili da PMI), sia per il miglioramento della società. A partire dal 2010, inoltre, è stata resa operativa una piattaforma in cui vengono inseriti, per far conoscere ai collaboratori di ciascuna impresa, prodotti e servizi comuni a partire da quelli previsti da un’azienda del *network*; un altro punto fondamentale questo è rappresentato dal forum, nel quale possono essere discusse attività e servizi, proposte nuove soluzioni, idee ecc. Infine, si è organizzato un tavolo anche con esponenti di enti pubblici (regionali e statali) per capire le esigenze e le misure di collaborazione tra pubblico e privato.

Una soluzione alternativa ai contratti di rete sono i cosiddetti “patti per lo sviluppo”, questi si creano attraverso accordi tra associazioni dei datori di lavoro e rappresentanze sindacali e sono volti a favorire la creazione di sistemi organizzativi, anche in questo caso a livello territoriale. L’esempio pilota in questo ambito è quello di Unindustria Treviso (2011), con la firma di

questo patto per lo sviluppo, le organizzazioni sindacali della provincia hanno favorito l’inserimento di pacchetti di welfare all’interno di contratti aziendali, ovviamente distinguendo questi nelle diverse categorie di lavoro. Questo progetto ha portato, all’interno della provincia di Treviso, alla creazione dei “contratti – tipo”, ovvero alla formazione di contratti generali e applicabili dalle singole imprese che utilizzano il premio variabile dei lavoratori in un’ottica di scambio.

Non solo gli imprenditori e le associazioni dei datori di lavoro o i sindacati hanno riconosciuto l’importanza della contrattazione decentrata, ma questa appare chiara a tutte le parti sociali, tant’è che sempre più spesso si ritrovano misure di welfare nei vari accordi e si vengono ad istituire fondi di natura sociosanitaria; tutte queste misure rientrano nella “contrattazione di secondo livello”. Questa tipologia di accordi territoriali, che pongono delle linee guida per determinate categorie di lavoratori, promulgano delle idee innovative, tra queste la flessibilità negli orari, una “banca ore” per i dipendenti e la creazione di un fondo per l’incentivazione di prestazioni di welfare integrativo. La particolarità di questo fondo è che ad iscriversi non sono solamente i dipendenti, ma possono accedere anche i titolari e i loro collaboratori, che spesso, nelle PMI risultano essere familiari.

Oltre a quanto appena esposto, nelle PMI esistono enti fondati da rappresentanti delle imprese e sindacati che, su base

mutualistica, gestiscono le provvidenze a favore dei lavoratori, istituiti per tutelare il rischio di disoccupazione.

Uno dei maggiori esempi di welfare contrattuale decentrato è rappresentato dall'accordo quadro regionale lombardo, istituito al fine di promuovere il welfare aziendale nelle PMI e la conciliazione vita-lavoro per i dipendenti delle stesse; a promuovere questo accordo sono stati i rappresentanti delle PMI lombarde e i sindacati nel 2013.

Infine, tra le misure di welfare attuate nelle PMI troviamo i bandi regionali, promossi dalle amministrazioni locali, atti a fornire consulenza e supporto alle istituzioni locali per promuovere il dialogo tra soggetti pubblici e privati. Sempre in Lombardia dal 2010 si sono sviluppate delle politiche a sostegno delle imprese che hanno lo scopo di facilitare un lavoratore nel rapporto tra vita lavorativa e privata al fine di riportare la famiglia ad avere un ruolo centrale nelle politiche sociali; a questo proposito nel 2013 venne emesso un bando dal titolo "Sostegno del welfare aziendale e interaziendale e della conciliazione famiglia-lavoro in Lombardia" in cui da un lato venivano promosse idee di imprese sul tema di welfare aziendale e interaziendale, mentre dall'altro si incoraggiava l'occupazione femminile dopo la nascita di un figlio.

A partire dal 2016 viene annualmente redatto un rapporto relativo allo sviluppo del welfare aziendale nelle piccole e media

imprese, il “*Welfare Index PMI*”, che ha principalmente 3 obiettivi:

- analizzare lo sviluppo del welfare aziendale nelle piccole e medie imprese;
- mettere a disposizione delle imprese un servizio individuale per quanto attiene alla misurazione del livello di welfare aziendale;
- assegnare alle imprese il *Rating Welfare Index PMI*, per permettere a queste di comunicare il proprio livello di welfare.

Per far ciò sono state individuate 12 aree in cui va ad incidere il welfare aziendale, ovvero: 1. previdenza integrativa; 2. sanità integrativa; 3. servizi di assistenza; 4. polizze assicurative; 5. conciliazione vita-lavoro, sostegno ai genitori, pari opportunità; 6. sostegno economico ai dipendenti e alle famiglie; 7. formazione per i dipendenti; 8. sostegno all'istruzione di figli e familiari; 9. cultura, ricreazione e tempo libero; 10. sostegno ai soggetti deboli e integrazione sociale; 11. sicurezza e prevenzione degli incidenti; 12. welfare allargato al territorio e alla comunità.

Premesso ciò andiamo ora a vedere quali sono i campi in cui le PMI hanno maggiormente investito in termini di welfare aziendale e come in un solo anno la situazione si è modificata.

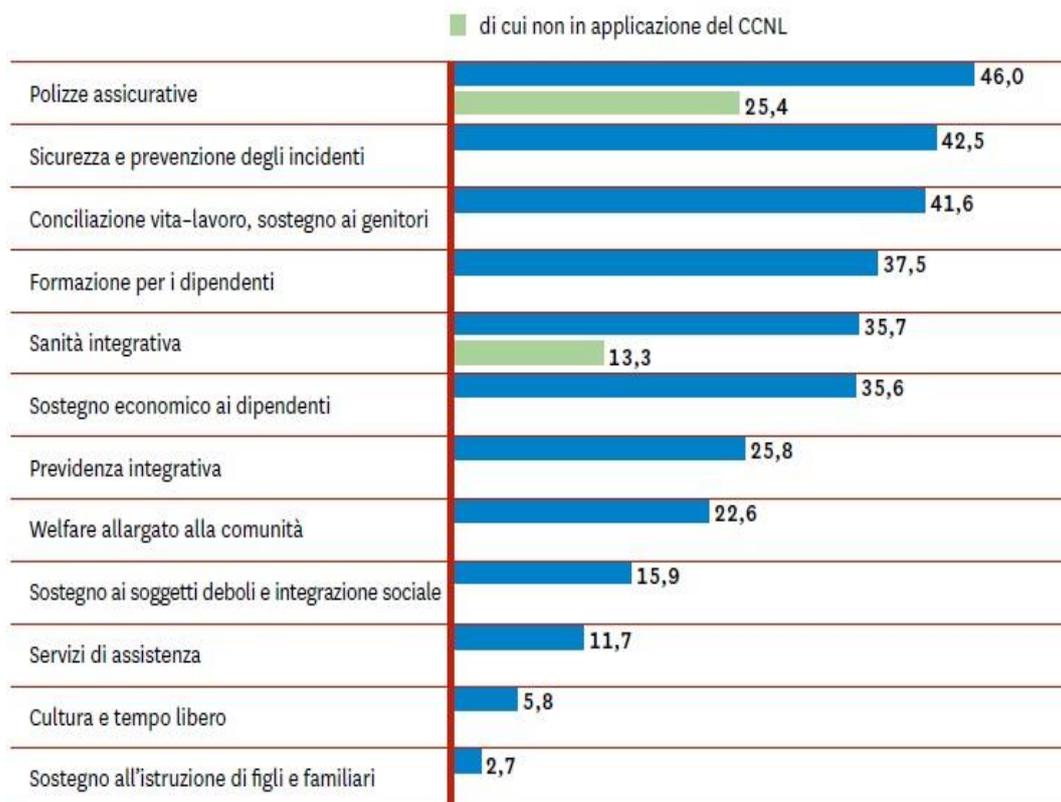


Questo primo grafico pone in evidenza come si sono mosse le PMI in tasso di iniziativa nel 2017, cioè la percentuale di imprese che attuano misure di welfare in un determinato settore.

Da questo prospetto si evince che sono in assoluto le polizze assicurative che i datori prediligono a favore dei propri

dipendenti, infatti il 46,30% delle imprese attua delle assicurazioni a loro favore. Le altre aree in cui si è maggiormente sviluppato il welfare aziendale nel 2017 sono quelle relative al sostegno economico, la sanità integrativa, la sicurezza e prevenzione degli incidenti; a risentirne invece sono, *in primis* il sostegno all'istruzione dei figli e, più in generale, dei familiari ,tema di fondamentale importanza dal momento in cui sono sempre più le mamme che lavorano e il costo, soprattutto del materiale scolastico, va sempre crescendo; altro tema tralasciato è quello inerente alla cultura, ricreazione e tempo libero, utili al singolo per "staccare" dalla vita lavorativa e quindi diminuire lo stress che questo comporta e i servizi di assistenza.

PERCENTUALE DI IMPRESE CON ALMENO UNA INIZIATIVA PER AREA



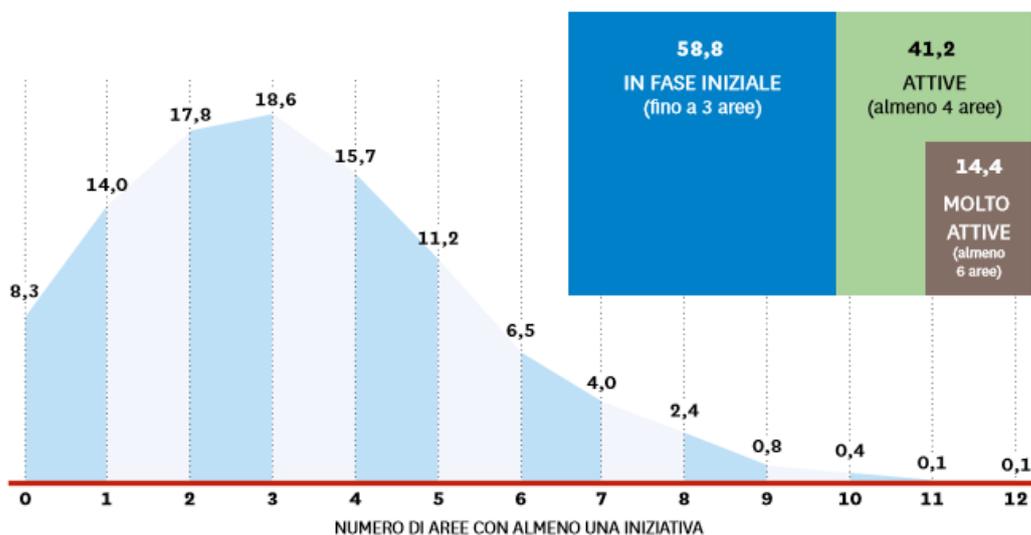
Il secondo grafico riporta la medesima statistica svolta, però, nel 2018: da questa possiamo notare come la classifica sia di poco mutata rispetto a quella precedentemente analizzata, poiché le aree che si trovavano ai primi posti sono le stesse del 2017, stesso discorso per le aree meno considerate, il dato importante, tuttavia risiede nel fatto che sono sempre di più le imprese che adottano politiche di welfare, ad esempio, se la conciliazione vita – lavoro era una politica adottata nel 2017 dal 32,8% delle imprese del campione di riferimento, nel 2018 le aziende che hanno deciso di promuovere questo aspetto sale al 41,6% e così via. Questo dato risulta essere molto interessante in quanto ci fa capire che il tema trattato è molto attuale e, soprattutto, è preso sempre più in considerazione anche nelle PMI.

Altro aspetto da tenere in considerazione è quello relativo all'“anzianità” del welfare, ovvero da quanti anni questo è presente nelle aziende prese in considerazione, ovviamente tutte le aziende considerate adottano piani di welfare.

Dal grafico riportato è possibile notare come la maggior parte del campione, il 58,8%, è ancora in fase iniziale, ovvero le politiche che propongono interessano solo un massimo di tre aree, hanno cioè un'iniziativa di welfare che rientra, al più, in tre macroclassi; il restante 41,2% delle imprese è già in fase avviata, avendo proposte di welfare che rientrano, almeno, in 4 differenti aree, di questa percentuale vi è poi una piccola parte, il 14,4% delle imprese che risultano avere piani di welfare molto sviluppati che

vanno a soddisfare almeno 6 categorie di iniziative. Questo ci fa capire come il welfare aziendale è sempre più in fase di espansione, non solo a livello di numero di imprese coinvolte, ma anche prendendo in considerazione le attività impiegate in una sola realtà.

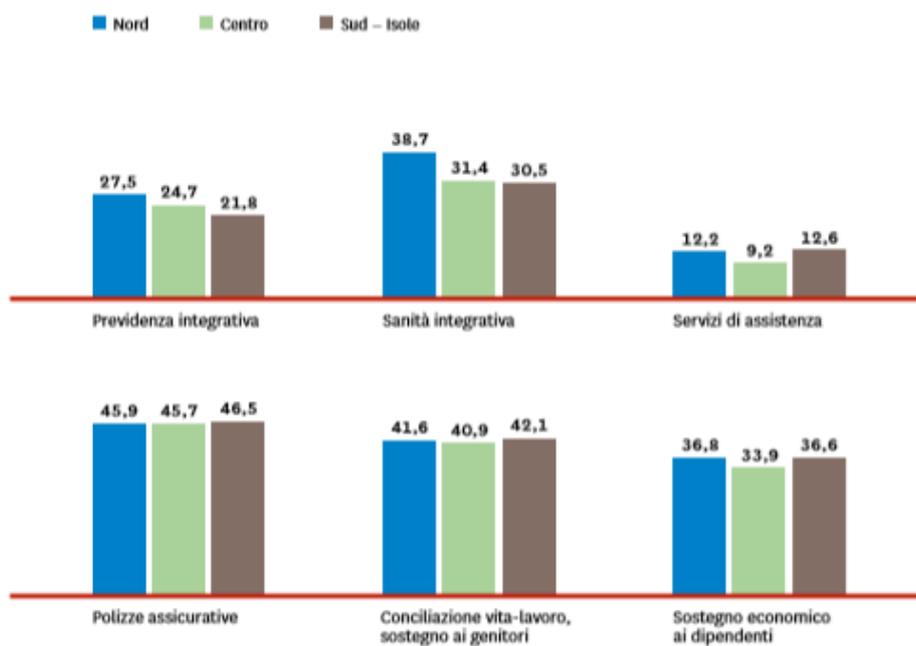
PERCENTUALE DI IMPRESE PER NUMERO DI AREE (CONSIDERATA ALMENO UNA INIZIATIVA PER AREA)

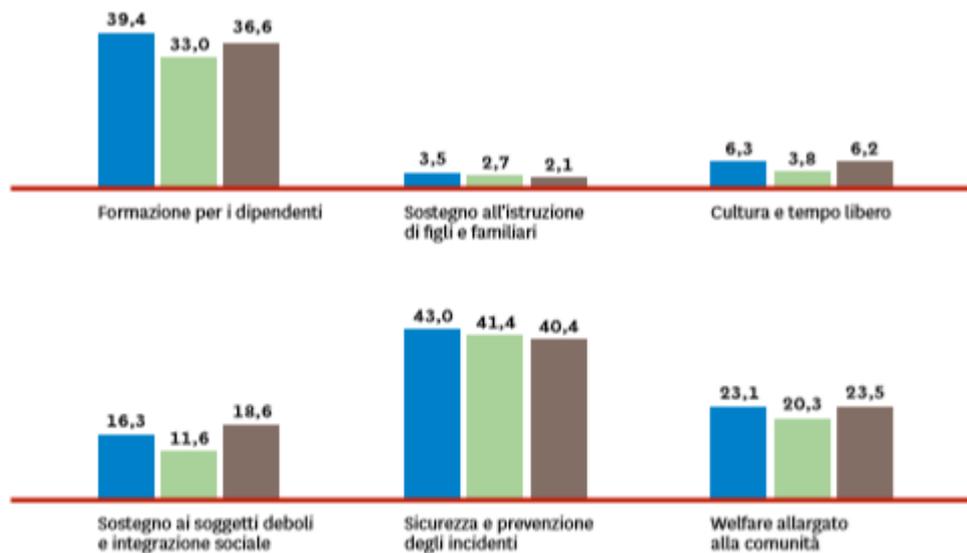


Una sorprendente statistica è quella relativa alle aree geografiche in cui il welfare aziendale si è maggiormente sviluppato, in particolare, possiamo suddividere il nostro Paese in tre sezioni: nord Italia, centro Italia, sud Italia e isole.

A differenza di quanto ci si potrebbe aspettare, ovvero che il sistema sia più sviluppato nel settentrione, dai grafici sotto riportati si può notare come, in realtà, le varie iniziative di welfare hanno più o meno la stessa percentuale di sviluppo in tutto il paese, ovviamente in questo caso ci stiamo rivolgendo solo alle piccole e medie imprese, se dovessimo guardare quelle di grandi dimensioni i risultati sarebbero di gran lunga differenti.

IMPRESE CON ALMENO UNA INIZIATIVA PER AREA DEL WELFARE AZIENDALE (QUOTE %)





### I lavoratori atipici

Finora abbiamo sempre parlato di welfare aziendale progettato a favore sì del datore di lavoro, ma soprattutto che ha lo scopo di favorire il benessere del dipendente, è ora opportuno fare una distinzione, infatti, quando si parla genericamente di “dipendente” si è soliti individuare quei soggetti che hanno stipulato un contratto lavorativo a tempo indeterminato per l’azienda in cui lavorano; nella realtà, oltre a questi, sono presenti anche i cosiddetti “lavoratori atipici”, ovvero i dipendenti con un contratto a tempo determinato e coloro che hanno un ruolo marginale nell’impresa come i prestatori ‘opera, i consulenti e così via. La domanda ora appare scontata: per questi soggetti sono previste delle forme di welfare? Ad oggi per questa tipologia di lavoratori sono previste delle misure di welfare

marginali, tra queste la mensa e dei voucher a favore di determinati servizi alle persone, purché questi soggetti abbiano una determinata continuità nel rapporto con l'impresa; sicuramente queste agevolazioni contribuiscono a migliorare la vita lavorativa e non dell'interessato e aiutano a rafforzare i legami con l'impresa stessa e tra i lavoratori. Purtroppo, le politiche a favore di queste tipologie di lavoratori sono ancora molto scarse, però le basi per ampliarle ci sono, infatti, è anche attraverso queste che si può evitare i rischi di precarizzazione.

#### 1.2.5 *Gli interventi più recenti del legislatore*

Come abbiamo visto in precedenza, parlando degli istituti del welfare aziendale, dal punto di vista giuridico, a venirci incontro per capire quali sono gli interventi che un datore di lavoro può erogare a favore dei propri dipendenti, che non facciano parte della retribuzione pattuita con il contratto di lavoro, è sicuramente l'art. 51 del TUIR ai commi 2, 3 e 4. Ricordiamo che, al comma 1 viene stabilito 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. Si considerano percepiti nel periodo d'imposta anche le somme e i valori in genere, corrisposti dai datori di lavoro entro il giorno 12

del mese di gennaio del periodo d'imposta successivo a quello cui si riferiscono”.

Per completezza nella trattazione della materia oggetto della tesi, è opportuno evidenziare quanto indicato dal comma 2:

*“Non concorrono a formare il reddito:*

*a) i contributi previdenziali e assistenziali versati dal datore di lavoro o dal lavoratore in ottemperanza a disposizioni di legge; i contributi di assistenza sanitaria versati dal datore di lavoro o dal lavoratore ad enti o casse aventi esclusivamente fine assistenziale in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale, che operino negli ambiti di intervento stabiliti con il decreto del Ministro della salute di cui all'articolo 10, comma 1, lettera e-ter), per un importo non superiore complessivamente ad euro 3.615,20. Ai fini del calcolo del predetto limite si tiene conto anche dei contributi di assistenza sanitaria versati ai sensi dell'articolo 10, comma 1, lettera e-ter);*  
*b) (lettera abrogata dall'art. 2, comma 6, decreto-legge 27 maggio 2008 n. 93);*

*c) le somministrazioni di vitto da parte del datore di lavoro, nonché quelle in mense organizzate direttamente dal datore di lavoro o gestite da terzi, o, fino all'importo complessivo giornaliero di lire 10.240, le prestazioni e le indennità sostitutive corrisposte agli addetti ai cantieri edili, ad altre strutture lavorative a carattere temporaneo o ad unità produttive ubicate in zone dove manchino strutture o servizi di ristorazione;*

*d) le prestazioni di servizi di trasporto collettivo alla generalità o a*

*categorie di dipendenti; anche se affidate a terzi ivi compresi gli esercenti servizi pubblici;*

*e) i compensi reversibili di cui alle lettere b) ed f) del comma 1 dell'articolo 50;*

*f) l'utilizzazione delle opere e dei servizi di cui al comma 1 dell'articolo 100 da parte dei dipendenti e dei soggetti indicati nell'articolo 13; f-bis) le somme, i servizi e le prestazioni erogati dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti per la frequenza degli asili nido e di colonie climatiche da parte dei familiari indicati nell'articolo 12, nonché per borse di studio a favore dei medesimi familiari;*

*g) il valore delle azioni offerte alla generalità dei dipendenti per un importo non superiore complessivamente nel periodo d'imposta a lire 4 milioni, a condizione che non siano riacquistate dalla società emittente o dal datore di lavoro o comunque cedute prima che siano trascorsi almeno tre anni dalla percezione; qualora le azioni siano cedute prima del predetto termine, l'importo che non ha concorso a formare il reddito al momento dell'acquisto è assoggettato a tassazione nel periodo d'imposta in cui avviene la cessione;*

*g-bis) (lettera abrogata dall'art. 82, comma 23, decreto-legge 25 giugno 2008 n. 112);*

*h) le somme trattenute al dipendente per oneri di cui all'articolo 10 e alle condizioni ivi previste, nonché le erogazioni effettuate dal datore di lavoro in conformità a contratti collettivi o ad accordi e regolamenti aziendali a fronte delle spese sanitarie di cui allo stesso articolo 10,*

*comma 1, lettera b). Gli importi delle predette somme ed erogazioni devono essere attestate dal datore di lavoro;*  
*i) le mance percepite dagli impiegati tecnici delle case da gioco (croupiers) direttamente o per effetto del riparto a cura di appositi organismi costituiti all'interno dell'impresa nella misura del 25 per cento dell'ammontare percepito nel periodo d'imposta;*  
*i-bis) le quote di retribuzione derivanti dall'esercizio, da parte del lavoratore, della facoltà di rinuncia all'accredito contributivo presso l'assicurazione generale obbligatoria per l'invalidità, la vecchiaia ed i superstiti dei lavoratori dipendenti e le forme sostitutive della medesima, per il periodo successivo alla prima scadenza utile per il pensionamento di anzianità, dopo aver maturato i requisiti minimi secondo la vigente normativa.”<sup>16</sup>*

Ho ritenuto opportuno riportare questo comma, in quanto costituisce materiale per una delle più significative modifiche apportate con la legge di Stabilità del 2016 o legge 208 del 28 dicembre 2015, in particolare ci soffermiamo sulla lettera *f*, che include tra le misure promosse dal dator di lavoro e non caratterizzanti base per il calcolo del reddito: *“l'utilizzazione delle opere e dei servizi di cui al comma 1 dell'articolo 100 da parte dei dipendenti e dei soggetti indicati nell'articolo 13”*; che a sua volta recita: *“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*

---

<sup>16</sup> Art. 51 Testo Unico delle Imposte sui Redditi (TUIR), comma 2

*sociale e sanitaria o culto, sono deducibili per un ammontare complessivo non superiore al 5 per mille dell'ammontare delle spese per prestazioni di lavoro dipendente risultante dalla dichiarazione dei redditi". Dall'insieme di questi articoli non risulta chiaro quali siano i servizi interessati, né le finalità perseguite, in quanto il concetto espresso risulta troppo ampio e ciascun professionista poteva ritenere una prestazione, piuttosto che un'altra, appartenente al caso in oggetto o meno. Il legislatore ha dunque deciso di apportare una modifica sostanziale a tale articolo indicando come da non considerarsi ai fini del calcolo del 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". Grazie a questa novità si ha il superamento del vincolo della volontarietà, quindi se in precedenza era dalla volontà del datore di lavoro che si potevano attuare quelle misure esenti Irpef, ora queste possono derivare anche da contratto o regolamento aziendale. Modificata è stata anche la lettera *f-bis* con la sostituzione del termine "asili nido", in "servizi di educazione e istruzione anche in età prescolare, compresi i servizi integrativi e di mensa ad essi connessi" e di "colonie climatiche" in "ludoteche e centri estivi e invernali". Oltre a ciò è stata introdotta la lett. *f-ter* che predispone l'esenzione Irpef anche per "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.”* Queste prime misure risultano importanti perché evidenziano la volontà del legislatore di tutelare da una parte il datore di lavoro dal punto di vista del costo del lavoro, dall'altra il dipendente che si trova ad avere una maggior conciliazione tra vita e lavoro e possibilità di accudire quei famigliari che hanno più bisogno.

Una nuova introduzione è rappresentata dal comma *3-bis*, in cui si promuove la cosiddetta “voucherizzazione”, infatti si legge: *“ai fini dell'applicazione dei commi 2 e 3, l'erogazione di beni, prestazioni, opere e servizi da parte del datore di lavoro può avvenire mediante documenti di legittimazione, in formato cartaceo o elettronico, riportanti un valore nominale”*.

Il 15 giugno 2015 l'Agenzia delle Entrate ha emanato la circolare n. 28/E al fine di apportare ulteriori chiarimenti sia da un punto di vista interpretativo, sia da quello applicativo, delle norme sopra richiamate e dell'art. 1 ai commi 182 – 189 della legge su citata. Anche in questo caso verranno di seguito riportati i commi in oggetto:

*“182. Salva espressa rinuncia scritta del prestatore di lavoro, sono soggetti a una imposta sostitutiva dell'imposta sul reddito delle persone fisiche e delle addizionali regionali e comunali pari al 10 per cento, entro il limite di importo complessivo di 2.000 euro lordi, i premi di risultato di ammontare variabile la cui corresponsione sia legata ad incrementi*

*di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione, misurabili e verificabili sulla base di criteri definiti con il decreto di cui al comma 188, nonché le somme erogate sotto forma di partecipazione agli utili dell'impresa.*

*183. Ai fini della determinazione dei premi di produttività, è computato il periodo obbligatorio di congedo di maternità.*

*184. Le somme e i valori di cui al comma 2 e all'ultimo periodo del comma 3 dell'articolo 51 del testo unico di cui al decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, non concorrono, nel rispetto dei limiti ivi indicati, a formare il reddito di lavoro dipendente, né sono soggetti all'imposta sostitutiva disciplinata dai commi da 182 a 191, anche nell'eventualità in cui gli stessi siano fruiti, per scelta del lavoratore, in sostituzione, in tutto o in parte, delle somme di cui al comma 182.*

*185. Per l'accertamento, la riscossione, le sanzioni e il contenzioso, si applicano, in quanto compatibili, le ordinarie disposizioni in materia di imposte dirette.*

*186. Le disposizioni di cui ai commi da 182 a 185 trovano applicazione per il settore privato e con riferimento ai titolari di reddito di lavoro dipendente da importo non superiore, nell'anno precedente quello di percezione delle somme di cui al comma 182, a euro 50.000. Se il sostituto d'imposta tenuto ad applicare l'imposta sostitutiva non è lo stesso che ha rilasciato la certificazione unica dei redditi per l'anno precedente, il beneficiario attesta per iscritto l'importo del reddito di lavoro dipendente conseguito nel medesimo anno.*

*187. Ai fini dell'applicazione delle disposizioni di cui ai commi da 182 a 191, le somme e i valori di cui ai commi 182 e 184 devono essere erogati in esecuzione dei contratti aziendali o territoriali di cui all'articolo 51 del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81.*

*188. Con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, da emanare entro sessanta giorni dalla data di entrata in vigore della presente legge, sono stabiliti i criteri di misurazione degli incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione di cui al comma 182 nonché le modalità attuative delle previsioni contenute nei commi da 182 a 191, compresi gli strumenti e le modalità di partecipazione all'organizzazione del lavoro, di cui al comma 189. Il decreto prevede altresì le modalità del monitoraggio dei contratti aziendali o territoriali di cui al comma 187.*

*189. Il limite di cui al comma 182 è aumentato fino ad un importo non superiore a 2.500 euro per le aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro, con le modalità specificate nel decreto di cui al comma 188".*

Punto cadine è rappresentato dal comma 184, in cui viene inserita la facoltà, da parte del dipendente, di scegliere per la conversione, totale o parziale, della somma prevista per l'eventuale premio di produttività, in fruizione di beni e servizi sempre se ciò è previsto dal contratto di lavoro (c.d. *welfarizzazione* del premio di risultato).

La storia normativa in materia di welfare aziendale non si conclude qui, infatti l'11 dicembre 2016 è stata emanata la legge numero 232 (legge di bilancio per il 2017), grazie a questa abbiamo l'introduzione della lettera *f-quarter* del comma 2 dell'art. 51 TUIR, che prevede l'esclusione dell'imposizione fiscale per: *"i contributi e i premi versati dal datore di lavoro a favore della generalità dei dipendenti o di categorie di dipendenti per prestazioni, anche in forma assicurativa, aventi per oggetto il rischio di non autosufficienza nel compimento degli atti della vita quotidiana [...] o aventi per oggetto il rischio di gravi patologie"*. La legge di bilancio 2017 prevede inoltre l'esclusione totale da imposizione per i contributi destinati alle forme pensionistiche complementari e all'assistenza sanitaria, se questi sono versati per sostituire in tutto o in parte il premio di risultato.

La legge di bilancio per il 2018, legge n. 205 del 27 dicembre 2017, infine, promuove l'esenzione da imposizione Irpef per l'acquisto o il rimborso di abbonamenti per il trasporto pubblico locale per dipendenti e familiari.

Tutte queste norme, come anticipato all'inizio dell'elaborato, non ci danno una definizione di welfare, però ci aiutano a capire quali sono quelle misure che un datore di lavoro può introdurre nella propria azienda, esenti da imposizione fiscale, che possono migliorare la vita lavorativa e il rapporto tra vita lavorativa e privata di un lavoratore. È inoltre da sottolineare come, proprio negli ultimi anni, il legislatore si è molto concentrato su questo

tema, tant'è che le leggi in merito sono in continua evoluzione, proprio per rimanere sempre aggiornati con le nuove esigenze dei lavoratori.

#### 1.2.6 *Il finanziamento e la gestione del welfare aziendale*

Finora abbiamo affermato che, in caso il datore di lavoro decidesse di applicare alcune misure di welfare aziendale all'interno della propria impresa, questo godrà di determinate agevolazioni fiscali. Tuttavia, *“non è tutto oro quel che luccica”*, comunque, l'imprenditore dovrà mettere a disposizione delle risorse proprie dell'impresa per poter attuare queste politiche.

Per poter rispondere ad un così variegato ventaglio di iniziative, le fonti di finanziamento utilizzate devono essere, per ovvie ragioni, di vario tipo; nelle aziende più avviate dal punto di vista del welfare aziendale, sono predisposti dei budget annuali destinati ai programmi prefissati, che dipendono dalla valutazione delle priorità d'impresa, definite in base alle strategie aziendali, e dal rapporto fra costi impiegati e benefici attesi. L'esempio emblema di questo meccanismo è rappresentato da Luxottica Group, azienda nella quale vengono periodicamente sviluppati nuovi piani di welfare aziendale, ascoltando da una parte le esigenze, i bisogni dei dipendenti, dall'altra studiando l'impatto che, il favorire queste, potrebbe avere a livello economico; l'impresa cerca dunque di sviluppare,

quelle misure che risultano basilari per raggiungere il fine per cui è nato il welfare aziendale, gestendo di volta in volta le risorse economiche organizzative di cui dispone. Ovviamente lo studio delle politiche applicabili non deve basarsi un breve periodo, ma deve essere in grado di guardare al futuro, attuando delle politiche che si possano portare avanti anche nel lungo periodo.

Non tutte le imprese sono così organizzate, a risentirne sono, principalmente, quelle aziende ancora in fase di scoperta della materia, le quali decidono sì di promuovere misure di welfare aziendale, ma lo fanno senza avere una vera e propria programmazione e organizzazione a riguardo; soprattutto, promuovono forme di welfare senza avere un'idea dei costi che queste politiche possono comportare, non necessariamente nel breve periodo. Oltre a ciò, non tutte le imprese sono curiose di capire le necessità dei propri lavoratori rischiando dunque di creare piani di welfare non appropriati per questi, né valutano l'impatto che queste misure possono avere sull'intero sistema aziendale, portando così l'azienda a sostenere dei costi, a volte, inutili.

Nonostante la qualità di *benefits* sia molto diversificata, e per questo anche la spesa a sostegno di questi risulta molto variabile, le misure più richieste sono quelle a favore dell'assistenza e della sanità integrativa, misure che, per loro natura, risultano essere molto costose, proprio per questo gran parte delle risorse

destinate al welfare vengono impiegate a favore di queste, dall'altro lato della medaglia troviamo però alcune misure attuabili senza la necessità di esborsi monetari per essere assecondate, tra queste troviamo tutti quei *benefits* previsti quando si parla di *work-life balance* e quelle misure atte a migliorare l'ambiente di lavoro.

Come abbiamo indicato, la maggior parte della spesa a favore delle politiche di welfare aziendale che si sviluppano all'interno di un'impresa sono coperte, in misura diversificata, dalle imprese stesse, le quali sono, per certi aspetti, agevolati dalla detassazione fiscale; tuttavia, può essere richiesta la partecipazione anche del lavoratore, ovviamente in misura minore rispetto all'impresa stessa, in questo caso deve essere specificata, nei contratti di lavoro, la somma richiesta mensilmente o annualmente che verrà destinata alla previdenza e alla sanità integrativa. Questa metodologia di finanziamento si è sviluppata soprattutto nel sistema inglese, in Italia non è stata invece ben accolta né, *in primis*, dai vari sindacati e dai lavoratori, né per il fatto che la maggior parte dei salari, nel nostro Paese, sono mediamente bassi e già sovraccarichi di oneri, quindi un'ipotesi in tal senso potrebbe essere valida solamente se andasse ad incidere sui salari di coloro che detengono le cariche più alte all'interno dell'azienda.

Appare chiaro che, la capacità di finanziamento del welfare aziendale, riflette intrinsecamente le capacità della stessa

impresa a supportare determinate esborsi e quindi, indirettamente, anche le risorse che questa può investire in altre voci, come gli aumenti salariali; diverso è l'ultimo caso analizzato, ovvero quando viene richiesto al singolo dipendente di destinare una parte del proprio salario a questi scopi.

Concludendo, possiamo affermare che le imprese sono sicuramente incentivate a promuovere piani di welfare per tutti i benefici che questi comportano, come la serenità all'interno dell'ambiente lavorativo, l'aumento di appetibilità e di produttività, ma che, al tempo stesso, devono avere un quadro chiaro e completo delle proprie possibilità, sia a livello economico, che a livello organizzativo. Solo quei datori di lavoro che riescono a valutare in modo corretto quel rapporto che si viene a creare tra benefits erogati e risorse impiegate nel farlo, potranno garantire un'evoluzione ottimale del welfare aziendale all'interno della propria impresa; punto fondamentale per sviluppare dei piani adeguati e utili resta sempre l'ascolto dei propri dipendenti, onde evitare l'utilizzo delle risorse in modo errato ed inutile.



## CAPITOLO II

### *Gli strumenti del welfare aziendale*



## 2.1. La contrattazione collettiva

La contrattazione collettiva è quel processo mediante il quale i sindacati dei lavoratori da una parte, e i datori di lavoro (o le loro associazioni) dall'altra, cercano di definire e regolamentare i rapporti delle parti all'interno dei rapporti, individuali o collettivi, di lavoro.

L'atto mediante il quale si esplicitano le intenzioni delle parti è il contratto collettivo, dove, il termine collettivo indica che questo non è rivolto a regolare i rapporti di singoli, ma di una collettività, infatti troviamo da una parte i sindacati e dall'altra le associazioni dei datori di lavoro; fanno eccezione i contratti collettivi d'azienda dove, a contrapporsi ai sindacati, c'è il singolo datore di lavoro.

I contratti collettivi si caratterizzano perché sono istituiti per tutelare la parte debole all'interno del rapporto di lavoro, ovvero i lavoratori, per favorire questo aspetto è opportuno trovare delle regole che possono essere condivise, oltre che dalle due rappresentanze che vanno ad attuare la contrattazione, da un'ampia gamma di imprese, ecco perché sono rivolti a delle categorie di lavori e non ai singoli. Le categorie vengono identificate in base al lavoro svolto, troviamo dunque contratti per il settore metalmeccanico, per il settore terziario, per i contabili e così via. Ora cerchiamo di analizzare quanto appena detto più nel dettaglio.

### 2.1.1. Obiettivi e loro attuazione

Il principale obiettivo del contratto collettivo è quello di ottenere condizioni migliori di quelle previste dalla legge proponendo differenti tipologie di contratti non a favore di un singolo, ma della complessità di lavoratori appartenenti ad un determinato settore (metalmecanico, alimentare, terziario...) che sono a loro volta rappresentati dai vari sindacati. In un primo momento questi erano chiamati “concordati di tariffa” in quanto regolavano prettamente i salari dei lavoratori; con il passare del tempo il ventaglio dei temi trattati da questi contratti è andato via via ampliandosi fino ad arrivare ai contratti “moderni” in cui sono trattati tutti gli aspetti della vita del lavoratore. In particolare, gli aspetti negoziali più regolarizzati sono quelli afferenti alla conciliazione vita-lavoro dei dipendenti (55%), tra questi troviamo, in primis, la flessibilità dell’orario di lavoro atta a facilitare la gestione dei tempi di lavoro e quelli della vita privata o la conciliazione volta a sostenere malattie di una certa gravità. A seguire, in questa analisi, troviamo le varie misure proposte per promuovere il benessere del lavoratore al di fuori dell’ambiente lavorativo (38%) e, infine, quelle clausole attinenti alla cosiddetta welfarizzazione del premio di produttività (7%). In merito al primo punto, ovvero la conciliazione vita-lavoro, gli istituti più utilizzati nei contratti, troviamo: permessi concessi

per svariati motivi, banca delle ore e fasce di flessibilità oraria, congedi e lavoro part-time<sup>17</sup>.

Le clausole contenute in questi contratti possono essere di due tipi:

- Normative: sono quelle che disciplinano direttamente gli istituti di welfare (a carattere non economico), in questo caso la contrattazione aziendale agisce nello specifico sulle modalità di fruizione di quanto previsto;
- Economiche: clausole nelle quali viene specificato un determinato ammontare che verrà destinato ai piani di welfare, in queste dovranno essere specificate anche le modalità attraverso le quali si intende promuovere i piani suddetti.

Più nel dettaglio, analizzando vari contratti di questa natura, la funzione svolta dalla contrattazione collettiva nell'ambito del welfare aziendale si definisce attraverso le seguenti tipologie di clausole:

- clausole di rendicontazione delle misure di welfare, queste possono essere definite solo dal datore di lavoro;
- clausole integrative, quelle che vanno ad integrare la parte contributiva, queste sono misure proposte dalla bilateralità o dalla legge stessa.

---

<sup>17</sup> Cfr. M. Tiraboschi, *“Primo rapporto su Welfare aziendale e occupazionale in Italia”*, pag. 129-130, per statistiche vd. Database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

- clausole istitutive di piani di welfare, ma che, comunque, rinviano l'effettivo operato ad altri atti unilaterali o accordi
- clausole istitutive e costitutive di piani di welfare.

Dagli ultimi due punti possiamo notare che la contrattazione può esprimersi o solo mediante contratto, oppure, punto tre, attraverso una disciplina che va ad affiancarsi al contratto stesso, nel primo caso si parla di contrattazione statica, nel secondo di contrattazione dinamica. Questa seconda tipologia di contrattazione permette di indicare, oltre alle misure che un'impresa vuole affermare, anche il come queste verranno attuate, stabilendo, in parallelo, dei propri piani di welfare aziendale che dovranno essere rispettati non solo nel breve, ma anche nel medio-lungo periodo. Questo espediente è quello che maggiormente preoccupa le aziende, in quanto non è facile, soprattutto visto la continua evoluzione di tecnologie e lavori, stabilire un programma duraturo e flessibile, ricordiamo infatti che, per poter attuare questi piani serve un'ottima organizzazione e buona stabilità economica, soprattutto in una prima fase che risulterà essere una fase di ricerca e scoperta. Tutto ciò risulta essere un deterrente per le imprese, che, proprio a causa di queste problematiche, hanno difficoltà ad elaborare misure di welfare più o meno permanenti ed è proprio per questo motivo che ci troviamo ancora in una fase precaria relativamente a questa materia.

Tornando sul tema del paragrafo e, più in particolare sui contratti collettivi, è opportuno ricordare che, dal momento che questa tipologia di contratti è stata pensata per andare incontro alla parte debole dei rapporti di lavoro, ovvero il lavoratore, non sono ammesse clausole che vadano a danneggiare questo, non è dunque lecito un contratto che preveda un decurtamento dello stipendio o l'aumento delle ore di lavoro senza che venga mutata la busta paga, perché, come appare evidente, clausole di questa natura avrebbero contenuto contrario agli obiettivi che si vogliono raggiungere.

#### 2.1.2. I livelli della contrattazione collettiva

La contrattazione collettiva, vista l'ampiezza della materia e i così diversificati rapporti di lavoro che va a regolare, è impensabile possa svolgersi su un unico livello organizzativo, infatti, per permettere che questa materia risulti completa essa si dirime su tre livelli organizzativi che portano alla stipulazione di diversi tipi di accordi:

- Accordo Interconfederale: si ha quando risulta necessario apportare una regolamentazione unitaria che può essere applicata a lavoratori appartenenti a diverse categorie; a questo prendono parte le tre grandi confederazioni di sindacati (CGIL, CISL, UIL) e Confindustria;

- Contratto Collettivo Nazionale di Categoria (CCNL): questo riguarda le singole categorie produttive e viene stipulato periodicamente (ogni 3/4 anni), con questo si fissano trattamenti economici e normativi da applicare alle diverse categorie e, per questo motivo, sono previste relazioni tra stipulanti e loro articolazioni organizzative;
- Contratto decentrato: stipulato dai soggetti collettivi a livello territoriale (provinciale o regionale per di più) o aziendale, questo va ad integrare la disciplina dettata dal CCNL; è proprio in questo punto che rientra la materia del welfare aziendale.

Possiamo affermare che, nei casi in cui vi è un contratto decentrato, questo va ad integrare il CCNL, in quanto quest'ultimo si limita a stabilire le condizioni economiche per una determinata categoria (salario, orario, pensione di anzianità, ...) e quelle relative ai rapporti industriali. Tra le diverse tipologie di contratto decentrato, quello di maggior interesse, per l'argomento trattato, è sicuramente quello a livello aziendale in quanto è con questo che vengono espresse le diverse politiche che l'impresa intende attuare a favore del lavoratore. Il contratto collettivo aziendale, a differenza di quello per categorie, introduce dei contenuti obbligatori qualitativi come, ad esempio, il clima all'interno dell'ambiente di lavoro, i servizi per il lavoratore e per la sua famiglia, politiche per la conciliazione tra vita lavorativa e privata. A partire dal 2016 molte imprese, grazie soprattutto alla Legge di Stabilità di cui sopra, hanno iniziato a

sviluppare programmi di welfare flessibile vedendo aumentare la produttività a medio e lungo termine e prevedendo anche un incremento nel fatturato già dall'anno successivo. Le stesse imprese hanno inoltre constatato una riduzione dei costi di ricerca delle risorse umane riuscendo ad attrarre i "talenti" e, di conseguenza, a ridurre il *turn over* più di altre imprese. Nonostante questi aspetti di rilievo, vi sono però dei limiti a cui queste imprese vanno incontro: *in primis* questo sistema funziona solo per le grandi realtà, localizzate principalmente nel Nord Italia, andando così ad escludere tutte quelle piccole e medie imprese che sono quelle che maggiormente caratterizzano il nostro Paese; in secondo luogo i maggiori *benefit*, ad oggi promossi dalle imprese, sono quelli relativi all'erogazione di buoni pasto, buoni benzina, macchina e telefono aziendale e così via, ovvero quelli atti a migliorare la vita del singolo all'interno della sfera lavorativa, mentre non vengono proposti, o vengono proposti in una piccola percentuale, piani legati alla conciliazione di vita privata e lavorativa, servizi per l'istruzione e la cura dei figli (es. asili nido aziendali) o, più in generale tutti quei servizi che possono favorire la vita privata del lavoratore, ricordiamo tuttavia che, per quanto riguarda questi argomenti, sono quelli più trattati dalla contrattazione collettiva.

Tutti questi limiti sono quelli che impediscono al welfare aziendale di prendere sempre più spazio all'interno delle nostre realtà imprenditoriali e per questo ci si auspica che vengano

abbattuti quanto prima, ovvero che, sempre più imprese siano in grado di sviluppare dei veri e propri piani di welfare all'interno della propria realtà, senza andare a toccare i contratti collettivi, in quanto questi, pur essendo attenti alle varie categorie di lavoratori, non sempre sono in grado di pensare a quelle misure necessarie per rispondere a tutte le esigenze proprie del lavoratore. Per rispondere direttamente a queste necessità è più opportuno che sia la stessa direzione aziendale a studiare la situazione all'interno dell'impresa, anche attraverso colloqui e incontri con gli stessi lavoratori, questi risulteranno sicuramente utili per attuare piani idonei ad assecondare i bisogni dei lavoratori senza dispendio di risorse di vario genere.

## **2.2 La responsabilità sociale d'impresa (CSR)**

La responsabilità sociale d'impresa spiega le relazioni che intercorrono tra le imprese e la società, di questo termine non vi è una vera e propria definizione, né da un punto di vista accademico, né da quello normativo, pertanto, per capire meglio cosa rientra in questo concetto, e soprattutto perché al giorno d'oggi ha un ruolo di rilievo, è necessario vedere quanto si è dibattuto nel susseguirsi degli anni.

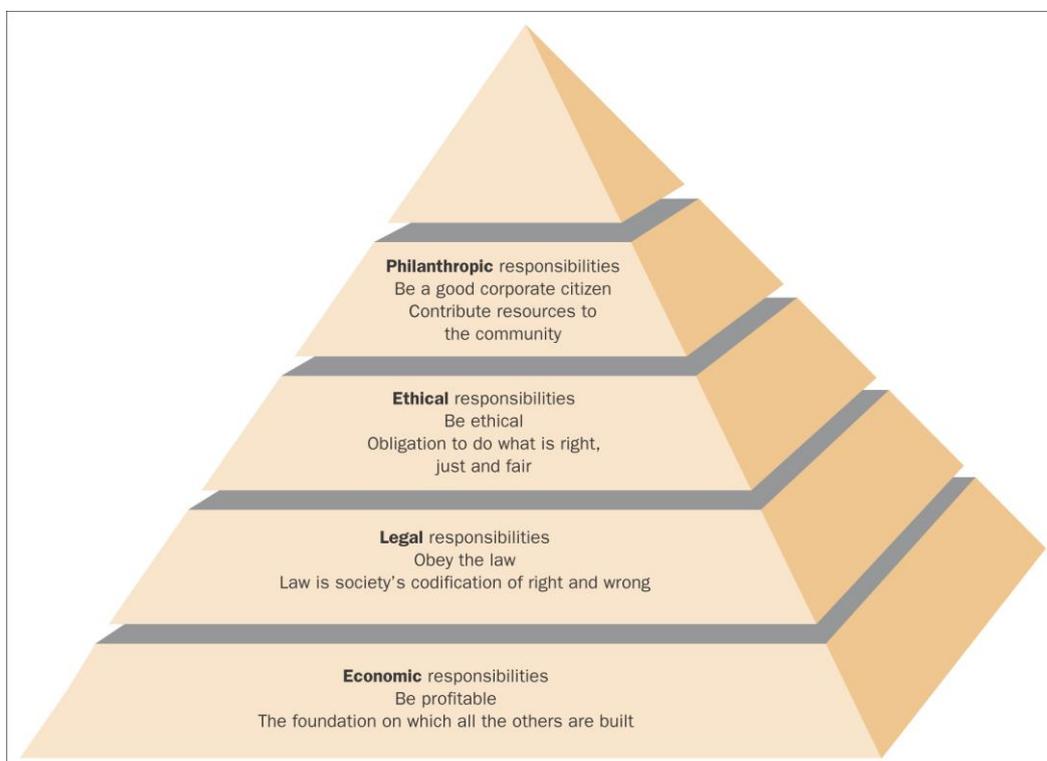
### *2.2.1 Il concetto: da Friedman alla teoria degli stakeholder*

Di responsabilità sociale si iniziò a parlare negli anni Sessanta del secolo scorso quando si cercò di capire che rapporti intercorrevano tra mercato e società, in quest'ambito l'economista Milton Friedman si schierò dalla parte del mercato libero affermando che *“l'imprenditore ha una sola responsabilità sociale: quella di usare le risorse a sua disposizione e di impegnarsi in attività dirette ad accrescere i profitti, sempre con l'ovvio presupposto del rispetto delle regole del gioco, vale a dire dell'obbligo di impegnarsi in una aperta e libera competizione, senza inganno e senza frode. Parimenti, la responsabilità sociale dei dirigenti dei sindacati è semplicemente quella di servire gli interessi dei loro associati”*<sup>18</sup>, con queste parole intendeva quindi appoggiare la libera concorrenza senza il ricorso all'inganno e alla frode, andando quindi ad ammonire quei dirigenti, manager che facevano gli interessi esclusivi degli *shareholders*, andando esclusivamente ad accrescere la loro ricchezza. Tale affermazione diede inevitabilmente modo di approfondire il concetto relativo all'*“etica degli affari”*, ma al contempo trovò alcune critiche da parte di coloro che ritenevano che i profitti di un'impresa non dovevano essere visti con il fine ultimo del solo miglioramento di questa, ma a beneficio dell'intera società. Come venne successivamente notato da Freeman e Werhane, il nocciolo della

---

<sup>18</sup> Milton Friedman, *“Il monopolio e la responsabilità sociale degli imprenditori e dei lavoratori”*, 1970

questione lo si identifica nel fatto che risulta complicato separare l'ambito economico da quello sociale. Nel 1979 A. Carroll identificò, in tema di responsabilità sociale d'impresa, quattro aspettative che la società ha nei confronti delle organizzazioni in un determinato momento, ovvero: economica, legale, etica e discrezionale, le quali possono essere classificate attraverso una forma piramidale dove alla base troviamo la dimensione economica, basata sul profitto, e quella legale, che definisce ciò che è giusto e ciò che è sbagliato all'interno della società, a seguire vi sono poi le aspettative etiche, che si basano su regole non scritte, ma che comunque ci si aspetta vengano rispettate e, infine quelle filantropiche basate su ciò che la società desidera.

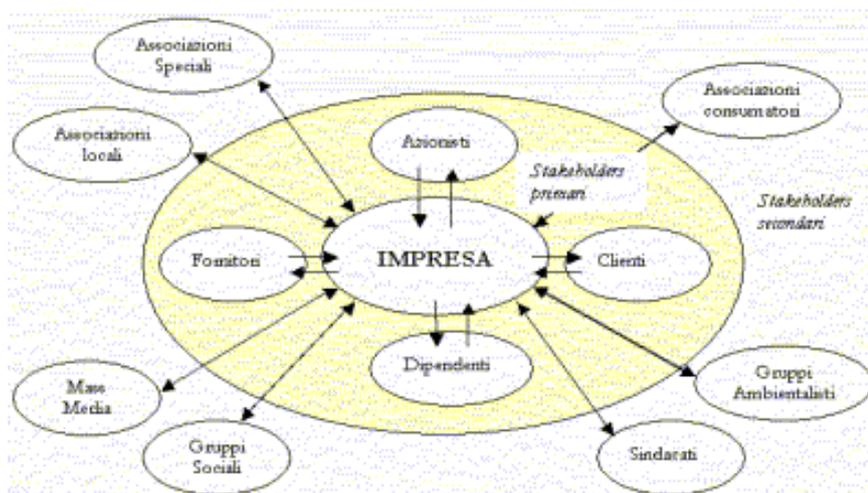


Negli anni Ottanta Freeman sviluppò una seconda, possibile, definizione di responsabilità sociale d'impresa formulando la sua *stakeholder theory*, con la quale si propone di sostituire l'idea per la quale l'impresa è responsabile solamente nei confronti degli azionisti, con una visione per cui la stessa è responsabile verso tutti i portatori di interessi (fornitori, clienti, azionisti, ecc.). Seguendo questa teoria gli *stakeholders* vengono definiti come: "quei gruppi senza il cui supporto un'organizzazione cesserebbe di esistere"<sup>19</sup>. Infatti, secondo Freeman, i manager dovrebbero mantenere ottimi rapporti con tutte le figure che operano nell'ambiente aziendale al fine di aumentare la collaborazione e la cooperazione per raggiungere quegli scopi che l'impresa si è prefissata e, di conseguenza, migliorare le prestazioni di questa. Per poter attuare tutto ciò, risulta dunque opportuno non guardare solamente agli obiettivi interni, ma anche alle aspettative degli *stakeholders*, che per l'autore si possono suddividere in *stakeholders* primari, ovvero quelli fondamentali per l'azienda (fornitori, clienti, ma anche Stato e dipendenti) e *stakeholders* secondari che non hanno un contatto diretto con l'impresa, ma comunque ne subiscono le azioni (sindacati, associazioni di consumatori, ma anche gruppi politici e generazioni future).

---

<sup>19</sup> E. Freeman, "*Strategic Management: a Stakeholder Approach*", 1984

### La visione dell'impresa nella stakeholder theory



Tutte queste prospettive teoriche portano ad avere differenti concezioni di responsabilità sociale d'impresa, questa infatti può essere intesa come *"corporate social responsiveness"*, dove i processi interni di gestione si basano sulle richieste dei portatori di interessi; come *"business ethics"* per cui le politiche aziendali devono guardare alle esigenze della società e pertanto sperimentare il cosiddetto *"orientamento gestionale etico – globale"* che va a condizionare l'intera attività d'impresa; infine troviamo la *"corporate social performance"*, che considera nel complesso sia il processo che porta alla responsabilità sociale, sia ai risultati che questo produce all'interno dell'impresa.

Nel panorama italiano una prima definizione di responsabilità sociale d'impresa ci viene data da Lorenzo Sacconi per il quale la responsabilità sociale d'impresa è *"un modello di governance allargata d'impresa, per la quale chi governa l'impresa ha responsabilità"*

*che si estendono dall'osservanza dei doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi, in generale, di tutti gli stakeholder"*<sup>20</sup>. L'elemento cardine di questa definizione è sicuramente rappresentato dalla fiducia che deve essere presente, sia tra le persone che si trovano ai vertici dell'impresa, ma al tempo stesso deve riscontrarsi in tutte le articolazioni della filiera produttiva, quindi anche con tutti quei portatori di interesse che rivestono, sempre più, un ruolo chiave.

In un secondo momento Barbara Sena, andando in contrasto con quanto affermato da Sacconi, considera socialmente responsabile quell'impresa che *"considera il perseguimento del bene comune come obiettivo principale, e allo stesso tempo finale, di ogni sua azione e attività, intendendo per bene comune lo sviluppo e il benessere dell'umanità nel suo insieme e in ogni sua forma"*<sup>21</sup>, con questa affermazione si vuole sottolineare quindi come, la responsabilità sociale, non la si attua semplicemente andando a contrastare tutti quei fattori negativi che derivano dall'esterno, ma è necessario, in primo luogo, effettuare uno studio preventivo di quanto accade all'interno dell'impresa stessa, portando alla creazione di politiche aziendali che non si concentrano esclusivamente sull'aspetto economico dell'impresa, ma vanno a toccare tutti quei temi attinenti alla sfera sociale.

---

<sup>20</sup> L. Sacconi, *"Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa"*, 2004

<sup>21</sup> B. Sena, *"L'agire responsabile"*, 2009

Sia chiaro che, ad ogni modo, come ci viene confermato dalla Commissione Europea, lo sviluppo di piani che richiamano la responsabilità sociale d'impresa è una volontà delle stesse imprese, le quali decidono di promuovere queste strategie aziendali per migliorare il benessere del lavoratore partendo dal miglioramento dell'ambiente di lavoro, per poi svilupparsi verso l'esterno arrivando a toccare la vita privata dello stesso e il rapporto tra questa e quella lavorativa, tutto ciò porta il lavoratore ad essere incentivato ad impegnarsi maggiormente (e anche più facilmente) per raggiungere quegli obiettivi che l'impresa si è prefissata e, come ultima conseguenza, troviamo, indirettamente, il miglioramento della produttività aziendale. Quindi questi tipi di politiche portano ad un miglioramento di tutte le parti coinvolte all'interno del rapporto di lavoro, per questo si cerca di dare sempre più importanza a questo aspetto e, anche il legislatore, si sta impegnando affinché per lo meno alcune iniziative, siano regolarizzate anche a livello normativo, in quanto ritenute, oggi, di fondamentale importanza.

### 2.2.2. La normativa

Come abbiamo indicato in apertura di paragrafo, non esiste una vera e propria definizione normativa in tema di responsabilità sociale d'impresa, tuttavia, il legislatore ha cercato di indirizzarci

su cosa può rientrare nell'argomento, circoscrivendo e regolarizzando il fenomeno.

A livello europeo una prima indicazione di cosa si considera con il termine responsabilità sociale d'impresa ci viene data dalla commissione europea attraverso il Libro Verde sulla responsabilità sociale d'impresa, emanato a inizio millennio; in questo è specificato come, nonostante la definizione più utilizzata configuri tale responsabilità come *“l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”*, in realtà, ciò non sia propriamente corretto, infatti si afferma che: *“Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo “di più” nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate”*. Quindi ancora una volta si sottolinea come l'argomento trattato vada oltre a quanto possa essere normato, la responsabilità sociale supera ciò che la legge s'impegna a delineare, andando a soddisfare quegli aspetti della vita che riguardano l'etica e, proprio per questo, impossibili da mettere nero su bianco. Nel libro Verde, infatti, si prosegue poi sottolineando che: *“L'esperienza acquisita con gli investimenti in tecnologie e prassi commerciali ecologicamente responsabili suggerisce che, andando oltre gli obblighi previsti dalla legislazione, le imprese potevano aumentare la propria competitività. L'applicazione di norme sociali che superano gli obblighi giuridici fondamentali, ad esempio nel*

*settore della formazione, delle condizioni di lavoro o dei rapporti tra la direzione e il personale, può avere dal canto suo un impatto diretto sulla produttività. Si apre in tal modo una strada che consente di gestire il cambiamento e di conciliare lo sviluppo sociale e una maggiore competitività*<sup>22</sup>; con questa affermazione si voleva dunque valorizzare il ruolo della responsabilità sociale d'impresa in quanto strumento a supporto sì delle politiche comunitarie, ma con un occhio di riguardo allo sviluppo sociale che può essere utile ai fini della produttività dell'impresa. La responsabilità sociale di impresa, proprio per le dimensioni che la caratterizzano, risulta sviluppata soprattutto nelle grandi realtà, a livello di multinazionali; tuttavia questo tema si sta facendo strada anche nel mondo delle piccole e medie imprese, anche se, in queste, tale tema risulta essere ancora acerbo dal momento che risulta difficile predisporre dei piani di medio-lungo periodo stabili a causa della ridotta dimensione economica-organizzativa che si trova in queste.

All'interno dell'ambiente lavorativo, le maggiori misure prese a livello di responsabilità sociale d'impresa, sono sicuramente quelle a favore dei dipendenti, della sicurezza e della salute, vi sono però anche delle misure di stampo ecologico che riguardano principalmente i materiali utilizzati, tuttavia queste vengono impiegate con minor frequenza rispetto alle prime.

---

<sup>22</sup> *"LIBRO VERDE - Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese"*, Commissione Europea, Bruxelles, 18/07/2001

È importante tener presente che, quando si parla di responsabilità sociale d'impresa, non è sufficiente focalizzarci solamente su ciò che accade all'interno dell'impresa stessa, infatti, come abbiamo appena riportato, questo tema è trattato soprattutto nelle grandi realtà e, proprio per questo motivo, la singola impresa si trova a doversi relazionare con l'intera comunità locale, costituita anche da fornitori, enti pubblici, clienti, quindi dei buoni piani di responsabilità sociale di impresa sono quelli che riescono ad abbattere le barriere interne, per potersi applicare a tutta la comunità che la circonda, cercando di assecondare le esigenze dei vari attori.

Dal punto di vista economico possiamo suddividere l'effetto che questa produce in due rami, da una parte troviamo l'effetto diretto, ovvero quello che fin dal momento dell'applicazione di questa materia è riscontrabile, infatti si può notare, dal momento in cui si attuano tali piani, un miglioramento all'interno dell'ambiente di lavoro che produce un maggiore impegno da parte del lavoratore e, da ultimo, una maggiore produttività, quindi un giovamento anche per l'intera azienda; tra gli effetti indiretti possiamo invece annoverare l'attrazione che politiche di questo tipo producono nei consumatori e negli investitori e ciò permette all'impresa stessa di ampliare il proprio mercato.

A dieci anni di distanza l'affermazione appena riportata viene rivista dalla stessa commissione europea, la quale asserisce, in una nuova nota, che la responsabilità sociale di impresa è da

considerarsi semplicemente come: *“responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società”*, senza dunque ampliare la questione all’aspetto economico o interno dell’impresa, per continuare sostenendo che: *“Il rispetto della legislazione applicabile e dei contratti collettivi tra le parti sociali rappresenta un presupposto necessario per far fronte a tale responsabilità. Per soddisfare pienamente la loro responsabilità sociale, le imprese devono avere in atto un processo per integrare le questioni sociali, ambientali, etiche, i diritti umani e le sollecitazioni dei consumatori nelle loro operazioni commerciali e nella loro strategia di base in stretta collaborazione con i rispettivi interlocutori, con l’obiettivo di: i) fare tutto il possibile per creare un valore condiviso tra i loro proprietari /azionisti e gli altri loro soggetti interessati e la società in generale; ii) identificare, prevenire e mitigare i loro possibili effetti avversi”*<sup>23</sup>.

Con questa affermazione si indica non solo ciò che si intende per responsabilità sociale, ma anche le modalità attraverso le quali perseguirla. Aspetto importante al fine di perseguire quanto indicato è sicuramente la dimensione aziendale e la natura delle sue operazioni, anche in questo caso le imprese non devono essere miopi, ma devono riuscire a costruire il proprio piano di responsabilità sociale nel medio-lungo periodo, cercando di innovarsi e rispondere al cambiamento di priorità.

---

<sup>23</sup> *“Comunicazione della commissione al parlamento europeo, al consiglio, al comitato economico e sociale europeo e al comitato delle regioni - Strategia rinnovata dell’UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese”*, Bruxelles 25/10/2011

Nel panorama italiano, a regolare la responsabilità sociale d'impresa è la nostra Costituzione che, all'art. 41 afferma: *“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”*, dunque, l'utilità sociale è il fine ultimo che deve garantire l'attività economica, pertanto, il legislatore, regolando quest'ultimo aspetto, provvederà, di conseguenza, anche a rispettare l'utilità sociale.

Negli anni l'interessamento generale in questa materia si è ampliato e si sono sviluppati differenti modelli di gestione aziendale, *in primis* la Social Accountability International (SAI) ha emanato una norma, la SA 8000 che aveva lo scopo di assicurare, all'interno dell'ambiente aziendale, condizioni di lavoro che riflettessero la responsabilità sociale, in particolare tutela dei diritti umani e dei diritti del lavoratore. Questo modello è sicuramente il più utilizzato a livello globale e propone otto requisiti fondamentali per rispecchiare i principi appena indicati, ovvero: i) escludere il lavoro minorile ed il lavoro forzato; ii) il riconoscimento di orari di lavoro non contrari alla legge; iii) corrispondere una retribuzione dignitosa per il lavoratore; iv) garantire la libertà di associazionismo sindacale; v) garantire il diritto dei lavoratori di essere tutelati dalla contrattazione collettiva; vi) garantire la sicurezza sul luogo

di lavoro; vii) garantire la salubrità del luogo di lavoro; viii) impedire qualsiasi discriminazione basata su sesso, razza, orientamento politico, sessuale, religioso. Ancora una volta possiamo notare l'importanza che i lavoratori hanno, non solo all'interno dell'impresa per cui lavorano e come le tematiche fondamentali siano sicurezza e salute, infatti queste vengono riportati in tutti gli aspetti del welfare che finora abbiamo analizzato.

In un secondo momento venne creato lo standard AccountAbility 1000 (o AA 1000), elaborato per studiare i risultati ottenuti dalle imprese in campo di investimento etico e sociale e di sviluppo sostenibile. L'azienda che decide di adottare questo tipo di standard vede un rafforzamento del rapporto instaurato con gli *stakeholder*, in quanto viene a migliorarsi la fiducia, la partecipazione e, non da ultimo, le buone relazioni nel corso degli anni.

Infine, troviamo ISO 26000, norma di orientamento sulla responsabilità sociale, questa è sicuramente lo strumento più innovativo in materia, oltre ad essere quello a più largo raggio d'azione, infatti è predisposta per tutte le imprese, indipendentemente dalle dimensioni, se siano pubbliche o private, che siano profit o no profit. Secondo questa norma è opportuno coinvolgere tutti i portatori di interesse per poter identificare quali siano i temi, in materia di responsabilità sociale, che possano essere importanti per quella particolare

organizzazione, oltre a ciò è importante seguire un comportamento etico, essere trasparenti, rispettare le norme, i diritti umani e i principi di legalità. Anche in questo caso, tra i temi fondamentali troviamo il rispetto dei diritti dei lavoratori (oltre che ai diritti umani), il coinvolgimento della comunità, il rispetto per l'ambiente e l'importanza che rivestono i consumatori.

La ricerca di standard sempre più elevati in campo sociale e il desiderio di porre tale elemento come prioritario all'interno di qualsiasi tipologia di impresa, ci fa capire l'importanza che i diritti primari, la salute e la sicurezza rivestono nella nostra vita, tutti questi elementi sono infatti tutelati da più parti. Tuttavia, è necessario ricordare che le imprese sono ancora arretrate in materia, in quanto la maggior parte non riescono ad applicare determinati standard guardando nel lungo periodo, inoltre il tema trattato è ancora in fase di sviluppo, di evoluzione e sempre lo sarà, poiché è fondamentale che queste misure siano sempre al "passo coi tempi", infatti la storia ci dimostra che bisogni e necessità mutano rapidamente, e per questo le imprese devono essere in grado di fronteggiare questi mutamenti.



## CAPITOLO III

### *Il caso Luxottica*



### **3.1 Luxottica Group – l'azienda**

Passiamo ora ad analizzare un caso concreto, ovvero a studiare come la materia del welfare aziendale si sia sviluppata e affermata in una delle più importanti imprese italiane, ho scelto, infatti, di portare come caso nella mia tesi quello di Luxottica in quanto è un'impresa in assoluto leader nel campo del welfare aziendale, una delle prime imprese in Italia che lo ha abbracciato e, sicuramente, una delle più attente a queste politiche, tant'è che molti sono i temi da essa promossi. Oltre a ciò ho scelto questa azienda in quanto ricordiamo che essa è nata grazie all'idea di un giovane milanese che all'epoca lavorava come garzone di bottega ed è riuscito, in breve tempo, a costruirsi il suo impero grazie all'impegno e alla passione che ci metteva, giorno dopo giorno, per rendere al meglio, infine perché è un'impresa la cui sede sorge tra le montagne bellunesi, quindi un'azienda vicina che, nonostante sia nata in un paesino quasi sperduto oggi è conosciuta a livello globale.

Prima di andare al fulcro del tema credo sia importante ripercorrere le tappe fondamentali dell'impresa.

Luxottica è un'impresa fondata nel 1961 da Leonardo Del Vecchio, la cui sede centrale venne stabilita ad Agordo, paese scelto dallo stesso fondatore in quanto ottima località sia per le risorse che offre, sia perché il comune mette a disposizione molte risorse per i nuovi, giovani, imprenditori. Inizialmente in

Luxottica lavorano solamente una decina di persone tra cui lo stesso Del Vecchio, ma nonostante ciò, la loro competenza è riconosciuta dalle varie aziende clienti; partendo da questa base solida l'azienda si concentra nell'innovazione, aspetto che caratterizzerà l'intera storia dell'azienda. Nel 1971 venne costruito il primo occhiale interamente realizzato all'interno dell'azienda, presentato poi in una delle più importanti fiere internazionali e non passando certo inosservato, gli occhiali in esposizione si sono rivelati eccelsi sia dal punto di vista della manifattura, sia da quello del design, tant'è che la richiesta è risultata elevata. A questo punto Luxottica inizia a crescere vertiginosamente, affidando i suoi occhiali a distributori indipendenti. Tuttavia, così facendo risulta più complesso capire come si muove il mercato, cosa questo richiede, come quindi migliorare i propri prodotti, Del Vecchio decide dunque di attuare un percorso di integrazione verticale che risulterà essere un altro segno caratteristico dell'azienda negli anni successivi. Nel 1974 acquisisce Scarrone S.p.a., impresa di distribuzione nel mercato italiano, e, solo dieci anni dopo la nascita del primo occhiale, l'impresa inizia ad espandersi anche fuori i confini del nostro Paese; nel 1981 apre infatti una consociata in Germania e arriva fino negli Stati Uniti con l'acquisizione di Avant-Garde Optics Inc., uno dei principali distributori dell'epoca, oltre a questi, nel giro di un altro decennio apre altre consociate nei principali mercati esteri. A questo punto lo scopo di raggiungere

un modello di integrazione verticale si è realizzato, l'azienda infatti è in grado, ora, di progettare, produrre e vendere, è quindi ora importante consolidare tale aspetto.

Nonostante le dimensioni raggiunte Luxottica continua ad investire in ricerca e sviluppo, design e tecnologie per rendere i suoi prodotti sempre di maggior prestigio, migliorandone funzionalità e resistenza.

Alla fine degli anni '80 si assiste ad una prima svolta all'interno del mondo Luxottica, il fondatore si accorge infatti che gli occhiali, oltre ad essere funzionali a coloro che hanno un problema di vista, possono essere rivisti anche come un oggetto di tendenza, che quindi può costituire un elemento alla moda nell'outfit di una persona, per questo motivo sigla un accordo di licenza con Giorgio Armani (noto stilista), per produrre una sua linea di occhiali. A questa prima collaborazione se ne aggiungeranno delle altre, oggi, infatti, Luxottica lavora con marchi del calibro di Burberry, Bulgari, Chanel, Prada, Valentino e Versace (per citarne alcuni).

Nel 1990 Luxottica debutta come titolo al New York Stock Exchange, quotarsi in un mercato come quello degli Stati Uniti è sicuramente una mossa strategica, in quanto vuol dire entrare in un mercato sempre più rilevante ed aumentare la propria visibilità per allargare le proprie opportunità di crescita, nel 2000 entra anche nella Borsa di Milano.

Nel 1995 Luxottica è il primo produttore di occhiali ad entrare nel retail ottico grazie all'acquisizione di The United States Shoe Corporation (società che possiede una delle principali catene di ottica: LensCrafters); con questa entra nel gruppo "Give the Gift of Sight", ente non profit di assistenza oculistica.

Nel nuovo millennio, oltre a proseguire la sua espansione nella vendita a retails, si focalizza sugli occhiali da sole espandendosi, anche in quest'ambito, in tutto il mondo grazie, soprattutto, all'acquisizione di Sunglass Hut, una delle più importanti catene di vendita del settore degli occhiali da sole.

In questi anni continuano le licenze e le nuove acquisizioni, tra queste ultime troviamo, *in primis*, Oakley Inc. una delle più prestigiose società californiane che si concentrano sulla creazione di occhiali adatti agli sportivi.

Nel 2008 nasce la OneSight, organizzazione con lo scopo di aiutare le persone più bisognose ad essere sottoposte a visite oculistiche e poter usufruire di occhiali di qualità, a questo scopo la OneSight organizza cliniche oculistiche temporanee nei centri in cui vivono le persone che si trovano ad avere disagi dal punto di vista economico, sociale e/o culturale, costruisce centri oculistici sostenibili grazie all'impiego di personale locale. Per permettere tutto ciò Luxottica, essendo il principale sostenitore, non agisce solo da un punto di vista finanziario, ma anche operativo, mettendo a disposizione le proprie conoscenze e

competenze e le ore di lavoro di quei dipendenti che decidono, volontariamente di contribuire all'attività dell'organizzazione.

All'inizio degli anni duemila assistiamo ad un aumento esponenziale della tecnologia e, di conseguenza, Luxottica non può fare a meno di innovarsi per questo inserisce i suoi prodotti su alcune piattaforme di e-commerce, una su tutte Ray-Ban Remix, che permette ai consumatori di personalizzare online i modelli Ray-Ban.

Nel 2014 Luxottica si lancia anche nel mondo delle tecnologie *wearable*, con l'aiuto di partnership con Google e Intel, proprio grazie alla collaborazione con quest'ultima, nel 2016, nasce Radar Pace, smart eyewear Oakley che offre un sistema di allenamento personalizzato attivabile con la voce.

Dopo questa doverosa parentesi storica torniamo ora sul tema cardine della tesi, ovvero il welfare aziendale, andando ad analizzare come questo si è evoluto all'interno dell'impresa.

### **3.2 Luxottica esempio virtuoso in tema di welfare aziendale**

Come abbiamo già sottolineato nel precedente paragrafo, uno degli aspetti fondamentali di Luxottica è l'attenzione che questa impresa attribuisce alle persone e all'innovazione, pertanto risulta facilmente intuibile l'importanza che può rivestire in

un'azienda come quella presa in oggetto il tema del welfare aziendale.

Il sistema di welfare, nel gruppo, nasce nel 2009 quando, soprattutto a causa della crisi globale, l'economia italiana versava in una situazione di grande incertezza, pertanto lo scopo che si prefiggeva Luxottica in questo periodo era quello di sostenere il potere d'acquisto dei dipendenti, cioè, da un lato far sì che questi fossero incentivati a rimanere all'interno del gruppo, dall'altro attirare nuovi lavoratori. Ben presto i vertici si resero conto che questo aspetto non era sufficiente ai fini del benessere dei propri lavoratori, per questo il sistema venne rinnovato ampliando la propria sfera d'azione, ecco allora che vengono proposte delle misure a sostegno del reddito, della salute e, più in generale, del benessere; ci si concentra quindi sull'assistenza sociale, sui giovani e l'istruzione, sui servizi alle famiglie e sulla mobilità, infatti, oggi i giovani sono sempre più desiderosi di conoscere e fondersi con altre realtà, quindi, garantire loro un posto di lavoro, con la possibilità di cambiare sede, anche andando in altri Paesi, è sicuramente un elemento attrattivo. A sostegno della salute ciò vengono offerte ai dipendenti cure specializzate, a sostegno del reddito si pensa a l'utilizzo di buoni per beni di consumo primario, si promuovono inoltre servizi di *counselling*, con i quali l'azienda si impegna a orientare e sostenere le potenzialità del lavoratore; il dipendente è quindi al centro di una serie di piani, fatti su

misura, che lo portano a vivere più agevolmente la vita lavorativa.

Dal 1° dicembre 2014 Luxottica offre anche servizi di microcredito di sostenibilità, i dipendenti che versano in condizioni di bisogno e non possono accedere ai canali ordinari del credito, possono usufruire di un finanziamento agevolato per sostenere quelle spese primarie che riguardano la salute, l'istruzione, l'assistenza alla famiglia o l'acquisto della prima casa. Il microcredito consiste in un prestito di massimo 5.000 euro che dovrà essere restituito con rate mensili entro 5 anni dall'erogazione dello stesso; ovviamente non tutti i dipendenti possono accedervi, ma solo coloro che hanno un'anzianità di almeno 3 anni e non sono classificati come quadri o dirigenti. Luxottica è attenta anche ai giovani, promuove infatti borse di studio, corsi di orientamento, stage in azienda e soggiorni estivi in lingua inglese, inoltre, rimborsa le tasse universitarie agli studenti meritevoli.

Tra le proposte più all'avanguardia dell'azienda troviamo la cosiddetta "banca ore etica" grazie alla quale un dipendente può donare in parte o in toto le proprie ore accantonate (e raddoppiate da Luxottica) per aiutare uno o più colleghi che versano in uno stato di necessità, questa misura risulta di grandissima importanza soprattutto per quei dipendenti che hanno a casa persone da assistere o bambini piccoli, che dunque

hanno bisogno di un numero superiore di permessi/ferie rispetto a quelli previsti dalla legge.

### *3.2.1 Nuovi interventi di welfare aziendale proposti dall'impresa*

Negli ultimi 3 anni Luxottica ha ampliato i suoi orizzonti in tema di welfare aziendale promuovendo ulteriori iniziative del tutto innovative in materia, di seguito andremo dunque ad analizzare queste nuove misure:

#### *Bonus vita*

Il bonus vita rappresenta un sostegno economico per i dipendenti, che si tramuta in una garanzia per le famiglie di questi, infatti questo piano prevede un contributo di 30.000 euro da versare ai legittimi eredi (o testamentari) in caso di decesso di un dipendente, anche fuori dal luogo di lavoro; tale importo potrà raggiungere i 70.000 euro qualora, nel nucleo familiare, fosse presente un figlio minorenni, uno studente (fino ai 30 anni di età), persone con certificata disabilità oppure nel caso in cui il *de cuius* dovesse finire di pagare un mutuo. Questa misura rappresenta sicuramente un sostegno economico di una certa entità che risulta essere di fondamentale importanza per quelle famiglie in cui l'unico stipendio che "entrava in casa" era proprio quello del lavoratore dell'impresa in questione, questo aspetto ci

fa capire quanto per Luxottica la famiglia sia importante e, di conseguenza, sceglie di sostenerla anche nei momenti di difficoltà, o, in questo caso, lutto.

### *Patto generazionale*

Nel 2016 Luxottica ha firmato una convenzione con l'Istituto Nazionale di Previdenza Sociale (INPS) per il versamento dei contributi volontari a favore dei dipendenti aderenti al "patto generazionale" introdotto con il Contratto Integrativo Aziendale. Grazie a questo, i lavoratori a cui mancano 3 anni per andare in pensione potranno richiedere un part time al 50% senza andare incontro a penalità dal punto di vista del trattamento pensionistico, allo stesso tempo si dà la possibilità, così facendo, ad altrettanti giovani di inserirsi nel mondo Luxottica con un'assunzione a tempo indeterminato. A questo punto l'azienda verserà all'INPS i contributi volontari per conto dei dipendenti che aderiscono al patto, andando ad integrare il periodo di attività lavorativa in modo tale da garantire ad ognuno il 100% del diritto alla pensione.

In merito a questa forma di welfare innovativo il direttore delle risorse umane di Luxottica Group, Piergiorgio Angeli ha affermato: *"Con il Patto generazionale in particolare abbiamo intuito, in anticipo sui tempi, la necessità di promuovere uno scambio costruttivo fra generazioni, a vantaggio non solo dei dipendenti e dell'azienda, ma dell'intera comunità. Ai giovani, offriamo reali*

*opportunità di occupazione e crescita professionale; ai meno giovani la possibilità di condividere con i nuovi assunti, valorizzandole, le competenze uniche acquisite negli anni, riducendo il carico di impegni a vantaggio della vita privata e mantenendo il legame con la comunità Luxottica”.*

Questa proposta risulta quindi avvantaggiare i diversi attori del mondo del lavoro, da una parte i giovani, che devono inserirsi, sono supportati e istruiti da lavoratori esperti, dall’altro lato, questi ultimi, avendo raggiunto un determinato traguardo, possono permettersi di scegliere di sostenere un impegno lavorativo ridotto, senza che questo vada ad intaccare la futura pensione.

#### *Welfare “su misura”*

Dal 2017 i dipendenti di Luxottica possono decidere se ricevere il premio di risultato aziendale totalmente in denaro oppure trasformarlo, *in toto* o in parte, in beni e servizi di welfare. I dipendenti potranno quindi scegliere, tra un ventaglio di proposte, quei servizi che più si avvicinano ai propri bisogni grazie ad un’indagine interna e momenti di ascolto organizzati nelle varie sedi italiane, ovviamente gli ambiti di queste prestazioni sono quelli proposti dal legislatore (famiglia, istruzione, tempo libero...) e verranno di volta in volta rivisti in base alle esigenze future. Lo stesso fondatore e presidente esecutivo di Luxottica, Leonardo Del Vecchio, afferma:

*“riportiamo ancora una volta al centro della nostra organizzazione il valore delle persone, la loro individualità, il legame emozionale con l’azienda e il senso di comunità e appartenenza che muovono le nostre fabbriche e il successo di Luxottica nel mondo. La nuova fase del welfare Luxottica nasce dall’ascolto dei bisogni dei nostri collaboratori per poter offrire loro una piattaforma di servizi ancora più personalizzata”<sup>24</sup>.*

I dipendenti potranno inoltre cambiare la propria scelta e, entro la fine di ogni anno, richiedere la liquidazione del valore residuo, optare per l’accantonamento di questo all’anno successivo nel cosiddetto “conto welfare”, oppure scegliere di versare tale somma in un fondo di previdenza complementare.

Infine, Luxottica restituirà ai propri dipendenti una parte del beneficio contributivo previsto dalla normativa aziendale, che corrisponde al 10% del premio convertito in welfare.

#### *Check-up medico gratuito*

Luxottica è molto attenta anche all’assistenza sanitaria, per questo ha promosso, a favore dei dipendenti con più di quarant’anni di età, un check-up completo e totalmente gratuito, questo prevede i fondamentali esami da laboratorio e poi delle visite specialistiche, tra cui: dermatologica, cardiologica e ginecologica; inoltre coloro che hanno un’età superiore ai cinquant’anni potranno richiedere una visita aggiuntiva a

---

<sup>24</sup> L. Del Vecchio, “Luxottica Group, welfare personalizzato e check-up medico gratuito per i dipendenti, Milano e Agordo, 2017.

propria scelta. Ricordiamo che oggi giorno le visite specialistiche non sono economiche, pertanto avere un'impresa alle spalle, che permette di effettuarle gratuitamente e sicuramente un notevole vantaggio per tutti i dipendenti.

#### *Welfare rivolto ai giovani*

Come abbiamo visto in precedenza, Luxottica è molto attenta alle esigenze dei giovani e dal 2014 offre un *summer camp* ai figli dei dipendenti, quest'anno si è verificata la più importante risposta con oltre 700 ragazzi iscritti, tra i 12 e i 16 anni di età, provenienti da sedi di tutta Europa.

Il *summer camp* non è però l'unica misura proposta, per il periodo estivo, a favore dei figli dei dipendenti, infatti per i ragazzi iscritti alle superiori sono stati proposti, sempre dall'azienda, degli stage riconosciuti dalle scuole che essi frequentano e pensati *ad hoc* per il loro percorso di studi. Per chi invece sta per entrare nel mondo universitario, vengono organizzati, a Belluno, dei corsi di preparazione per i vari test di ammissione, i ragazzi vengono seguiti e supportati da docenti delle università di Padova e Venezia che terranno delle lezioni e simuleranno dei quiz, proprio come quelli che poi andranno ad affrontare nell'esame di ammissione.

Infine, per i genitori dipendenti, è previsto un aiuto economico per l'acquisto del materiale scolastico, in particolare, verranno rimborsati i libri di testo obbligatori per scuole medie, superiori

e università che questi hanno ordinato online e riceveranno direttamente nel luogo di lavoro.

Risulta dunque chiaro che l'azienda studiata, oltre ad essere molto attenta alle esigenze dei propri dipendenti e delle loro famiglie, è anche molto all'avanguardia per la tipologia di misure di welfare che promosse, non si limita infatti ad esercitare quanto proposto dal legislatore, ma va oltre, cercando di innovarsi anche sotto il profilo del welfare aziendale, puntando ad essere un'azienda *leader* anche in questo campo. Aspetto sicuramente importante è che i responsabili delle risorse umane non si limitano a pensare a cosa potrebbe essere favorevole per i lavoratori dei vari settori, ma promuovono dei piani solo dopo essersi confrontati con questi, dopo aver ascoltato le loro esigenze, questo fa sì che le varie misure non risultino "inutili", ma mirate e, proprio questo, è uno degli aspetti più interessanti dell'intero processo di innovazione in termini di welfare aziendale.

## **Conclusioni**

Il welfare aziendale, come abbiamo avuto modo di vedere in questo elaborato, risulta ormai rappresentare una delle caratteristiche basilari che un'impresa dovrebbe avere, un buon datore di lavoro, a mio parere, dovrebbe essere capace di ascoltare i propri dipendenti spronandoli a dare il meglio di sé in ambito lavorativo, ma allo stesso tempo andando incontro ai loro bisogni per migliorare i rapporti che si vengono a creare tra colleghi, tra lavoratori e datore di lavoro, ma anche, nel senso più estremo, quelli familiari. Infatti, se una persona ha la possibilità di avere orari flessibili, piuttosto che l'opportunità di lavorare attraverso nuove modalità come il telelavoro questo avrà la possibilità di gestirsi meglio anche la vita privata, portando dunque ad un miglioramento anche di questa. Sarebbe dunque auspicabile che tale materia venga sempre più studiata, oltre che legiferata, per riuscire a definire un ventaglio di piani sempre più ampio per poter facilitare l'utilizzo la conoscenza della materia a tutti gli attori che troviamo nell'ambito lavorativo, infatti ciò permetterebbe ai lavoratori di conoscere i propri diritti in ambito lavorativo e poter fare delle richieste specifiche per la situazione in cui si trovano, dal lato opposto, chi si occupa di questi aspetti, può delineare più facilmente una rosa di misure applicabili per la propria impresa, conoscendo le proprie disponibilità organizzative ed economiche.

Ricordiamo poi che l'istituzione di piani di welfare aziendale, oltre a favorire il lavoratore, risulta indispensabile anche dal punto di vista dell'impresa, rappresentata dal datore di lavoro, questa, infatti, risulta più competitiva e attraente agli occhi di chi cerca lavoro e, poiché questo tema si sta comunque sempre più diffondendo, un'impresa in fase di assunzione può sicuramente puntare su questo aspetto.

Nel predisporre i piani di welfare aziendale è però opportuno che l'azienda non si limiti a guardare ciò che accade nel breve periodo, ma deve essere in grado di fissare delle misure che si possono dimostrare accattivanti soprattutto nel medio-lungo periodo, anche perché l'istituzione di queste politiche spesso comporta degli sforzi economici ed organizzativi non indifferenti; quindi, caratteristiche fondamentali che un'impresa deve avere al fine di attuare politiche di questo tipo sono sicuramente: curiosità, voglia di innovarsi e possibilità di investire nell'ambito delle risorse umane, oltre che, ovviamente, la volontà di assecondare e andare incontro ai bisogni dei dipendenti.

Il caso riportato, ovvero quello di Luxottica Group, è sicuramente uno tra i più rappresentativi di quanto finora indicato, infatti Luxottica è un'azienda pioniere in questo campo, non semplicemente perché è una delle prime ad aver istituito dei piani di welfare aziendale, ma soprattutto perché, nel farlo, ascolta le necessità dei propri dipendenti attraverso incontri a

questo dedicati e sviluppa delle proposte originali e innovative dimostrando l'importanza che i dipendenti rivestono all'interno dell'impresa. Altra peculiarità dell'impresa è che non si limita ad aiutare i singoli lavoratori, ma punta anche sull'istruzione dei figli di questi, organizzando una serie di attività che comprendono tutto il loro percorso di studi, infatti sono stati istituiti asili nido aziendali per i più piccoli, doposcuola per chi frequenta la scuola primaria, summer camp per i ragazzi di medie e superiori con anche opportunità di stage per questi ultimi.

In conclusione, possiamo affermare che il welfare aziendale è una materia ancora precaria e non molto conosciuta soprattutto dai diretti interessati, per questo è necessario che venga sempre più approfondita e portata a conoscenza di tutti, per far ciò è opportuno che, da una parte le imprese studino dei piani attuabili al loro interno, dall'altra che il legislatore continui a delineare misure di welfare aziendale sempre più ampie e originali, per far sì che sempre più imprese possano usufruirne. È altresì importante che non ci si limiti alla situazione delle grandi realtà quando si tratta questo tema, ma è più interessante capire come questo possa essere intrapreso nelle piccole-medie imprese, analizzando quelle misure che non risultino dispendiose in termini economico-organizzativi, ma piuttosto che siano mirate al soddisfacimento di quei bisogni primari dei dipendenti.

## Bibliografia

- G. Benincasa, *“Welfare Contrattuale”*, Bollettino ADAPT, 13 novembre 2017, n. 38;
- S. Buoso, *“Primo e secondo welfare: il contrasto della debolezza sociale oggi”*, Working Papers CSDLE “M. D’Antona”. IT - 342/2017;
- L. Beretta – V. De Luca – F. Parente – S. Vitiello, *“Il Welfare aziendale. Dalla teoria alla pratica”*;
- R. Cavalli Perin, *“Il welfare state nell’Unione Europea in tempo di crisi economica e l’inesatta contrapposizione tra Stato e mercato”*, Fenomenologia e società: la crisi della democrazia e le sfide della globalizzazione, n. 1/2013;
- CSR Piemonte, *“L’importanza delle risorse umane: focus sul welfare aziendale”*, Torino, 2012;
- V. Ferrante – T. Tranquillo, *“Nozioni di diritto della previdenza sociale”*, III ed., Milano, 2016;

- D. Grandi, E. Massagli e R.Zucaro, *“Verso il welfare aziendale territoriale nelle PMI: esempi e modelli”*, ADAPT University Press, 2014;
- ISOFL, *“Responsabilità sociale d’impresa nelle PMI: emersione della formazione implicita e dell’innovazione sociale”*, 2015;
- F. Maino, *“Secondo welfare e territorio: risorse, prestazioni, attori, reti”*, Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia 2015;
- G. Mallone, *“Il secondo welfare in Italia: esperienze di welfare aziendale a confronto”*, Working Papers 2WEL 3/2013, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi;
- G. Mallone, *“Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale”*, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di) (2013), Primo rapporto sul secondo welfare in Italia 2013, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi;
- E. Massagli, S. Spattini, *“Cosa intendiamo quando parliamo di welfare aziendale? Un tentativo di mappatura concettuale di un concetto abusato”*, Bollettino ADAPT, 23 gennaio 2017;

- P. Nicoletti, *“Formazione e welfare aziendale nelle iniziative di Responsabilità Sociale d’Impresa”*, “Osservatorio Isfol” n. 1-2/2015;
- P. Nicoletti, *“Responsabilità sociale di impresa nelle PMI”*, Isfol, 2014;
- R. Pessi, *“Tornando sul Welfare”*, Working Papers CSDLE “M. D’Antona”. IT - 311/2016;
- P. Tomassetti, *“Contrattazione collettiva e produttività del lavoro”*, Working Papers n. 4/2017, Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati sul Diritto del lavoro e sulle Relazioni industriali;
- T. Treu, *“Introduzione al welfare aziendale”*, Working Papers CSDLE “M. D’Antona”. IT - 297/2016;
- T. Treu, *“Welfare aziendale 2.0: nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali”*, Milano, 2016;

- T. Treu, *“Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti”*, Ipsoa, Milano, 2013;
- S. Vogliotti, S. Vattai, *“Modelli di Welfare state in Europa”*, AFI IPL, pubblicazione n. 1/2014;
- G. Zilio Grandi, *“Stato sociale, lavoro e welfare aziendale ai tempi del Jobs Act”*, nota di ricerca n. 1/2017, Università Ca’ Foscari di Venezia;

### Sitografia

- *“Comunicazione della commissione al parlamento europeo, al consiglio, al comitato economico e sociale europeo e al comitato delle regioni”*, Bruxelles, 25/10/2011, [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009\\_2014/document\\_s/com/com\\_com\(2011\)0681\\_/com\\_com\(2011\)0681\\_it.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/document_s/com/com_com(2011)0681_/com_com(2011)0681_it.pdf)
- Rapporto Welfare Index per le PMI, 2017; [https://www.welfareindexpmi.it/rapporto-welfare\\_index-pmi-2017.pdf](https://www.welfareindexpmi.it/rapporto-welfare_index-pmi-2017.pdf)

- Rapporto Welfare Index per le PMI, 2018;  
<https://www.welfareindexpmi.it/wp-content/uploads/2018/04/Rapporto-Welfare-Index-PMI-2018.pdf>
  
- IV Rapporto ADAPT “*La contrattazione collettiva in Italia*”,  
[http://farecontrattazione.adapt.it/wp-content/uploads/2018/04/2018\\_rapporto\\_contrattazione\\_2017.pdf](http://farecontrattazione.adapt.it/wp-content/uploads/2018/04/2018_rapporto_contrattazione_2017.pdf)