



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea magistrale  
in

Amministrazione, finanza e controllo

Tesi di Laurea

***Origini e sviluppo del welfare aziendale in  
Italia***

**Relatrice**

Ch.ma Professoressa Brino Vania

**Correlatore**

Ch.mo Professore Falsone Maurizio

**Laureanda**

Fanton

Tatiana

**975068**

**Anno Accademico**

2021/2022



*Ringrazio tutti coloro che mi sono stati vicini durante questo percorso, che mi hanno sostenuta e supportata, contribuendo alla realizzazione di questo progetto.*

*Un grazie particolare alla mia relatrice la Professoressa Vania Brino.*



## Sommario

Introduzione.....	1
Capitolo I. Profili introduttivi: le origini e gli sviluppi più recenti del welfare aziendale ...	3
1.1. Un breve excursus storico sulla nascita del welfare pubblico .....	3
1.1.1. I limiti dello Stato sociale italiano: alcuni dati.....	10
1.2. Il secondo welfare .....	17
1.3. Come e quante imprese italiane hanno accolto questo istituto? Breve analisi attraverso i dati .....	26
1.3.1. Cenni sull' utilizzo del welfare aziendale nella pandemia.....	31
Capitolo II. La normativa sul welfare .....	35
2.1. Le origini della normativa sul welfare: il tema della previdenza e assistenza complementare, le norme del TUIR e le più recenti Leggi di Bilancio .....	35
2.2. Le forme del welfare: il welfare volontario, obbligatorio e di produttività.....	45
2.2.1. Quale ruolo ha la contrattazione collettiva in materia: le esperienze .....	52
2.3. Conciliazione vita lavoro e benessere dei lavoratori.....	57
2.3.1. Focus sul lavoro agile .....	64
2.4. Gli svantaggi dal punto di vista fiscale e contributivo del welfare aziendale .....	69
Capitolo III. Il welfare nella pratica aziendale.....	75
3.1. Cenni riguardo agli imprenditori "illuminati": i primi che applicarono delle primitive forme di welfare aziendale.....	75
3.2. Il caso Luxottica .....	81
3.2.1. Altri esempi di aziende efficienti nell'applicazione di piani di welfare ad oggi .....	87
3.3. Come si attiva un piano di welfare aziendale e tipologie di servizi erogabili .....	92
3.3.1. Caso pratico Prestige Italia S.p.a. ....	97
3.4. Provider del benessere, che cosa sono?.....	103
3.4.1. Un'indagine sul campo: Intervista a Tre Cuori .....	107

Conclusioni.....	113
Bibliografia.....	115
Sitografia.....	119
Appendice normativa.....	121
Allegato.....	123

## **Introduzione**

La crisi dello Stato Sociale italiano ormai in atto da molti anni, ha portato alla nascita di una nuova forma di sostegno e di finanziamento delle politiche pubbliche, di cui nel passato si occupava unicamente lo Stato.

Questa nuova forma viene definita secondo welfare e con questo termine si fa riferimento a tutte le politiche sociali realizzate al di fuori di quelle relative all'intervento pubblico, ad opera di attori diversi e non solo delle tradizionali organizzazioni di rappresentanza e delle imprese, includendo quindi anche fondazioni, enti bilaterali, organizzazioni del terzo settore e della mutualità.

La normativa prodotta negli ultimi ha incentivato in modo particolare l'utilizzo della forma di secondo welfare di tipo aziendale, ovvero erogato ai lavoratori dipendenti da parte delle imprese, tale forma è stata favorita dall'introduzione di particolari previsioni di legge che permettono la detassazione e la decontribuzione sulle somme erogate come credito welfare ai lavoratori.

L'utilizzo del welfare aziendale è stato incentivato, oltre che dall'introduzione di sgravi fiscali da parte della normativa italiana, anche dalla previsione dei più recenti Contratti Collettivi Nazionali, che hanno introdotto l'erogazione annuale obbligatoria da parte dei datori di lavoro, ai lavoratori dipendenti, di una certa quantità in denaro da destinare all'utilizzo di beni e servizi welfare.

Questi beni e servizi spaziano in diversi campi: dai buoni acquisto per la spesa nei supermercati, ai buoni benzina, fino ai servizi per la salute e l'assistenza, ai servizi per la famiglia, per il supporto scolastico, ed infine anche per viaggi, cultura ed intrattenimento. Il tema del welfare aziendale ha assunto una rilevanza notevole in questi ultimi anni poiché permette, attraverso le erogazioni e le prestazioni di servizi, di aumentare il benessere vita lavoro dei dipendenti e dei loro familiari, permettendo loro di riuscire a conciliare la vita privata con quella lavorativa, aumentando di conseguenza anche la produttività aziendale, l'impresa infatti, avendo al suo interno lavoratori soddisfatti e che si sentono integrati all'interno dell'organizzazione stessa, tenderanno anche a ridurre i comportamenti definiti dannosi come l'assenteismo o la richiesta eccessiva di permessi, facendo ottenere un risparmio di costi per l'azienda ed un aumento dei suoi rendimenti.

Affinché si realizzino questi aspetti positivi è necessario che l'implementazione dei piani di welfare nelle aziende siano studiati nei minimi dettagli, è necessario che preventivamente l'azienda si informi tramite l'erogazione di questionari o interviste rivolte ai lavoratori, di quali effettivamente siano i loro bisogni e le loro preferenze, in modo tale da individuare quali tipologie di beni e servizi mettere loro a disposizione nel momento dell'attivazione del piano.

Solamente tramite una preventiva analisi della popolazione aziendale, il piano welfare potrà essere efficace ed aiutare concretamente i lavoratori nella soddisfazione dei loro bisogni principali.

Lo sviluppo sempre maggiore negli ultimi anni di questo istituto, ha fatto sì che si venissero a creare diverse figure professionali che si occupano di welfare, ma in particolare ha favorito la nascita e lo sviluppo di società definite "provider di welfare aziendale" in quanto fungono da intermediari tra azienda e lavoratori, mettendo a disposizione la loro piattaforma digitale per la gestione e la fornitura di beni e servizi.

Il tema del welfare aziendale è ancora poco sviluppato, ma attraverso la normativa degli ultimi anni in primis con la Legge di Stabilità del 2016, tale strumento sta iniziando via via ad essere sempre più preso in considerazione delle aziende italiane, le quali iniziano a percepire l'utilità del welfare aziendale non solo in termini economici ma anche come forma di miglioramento del benessere e del clima aziendale.

## Capitolo I. Profili introduttivi: le origini e gli sviluppi più recenti del welfare aziendale

### 1.1. *Un breve excursus storico sulla nascita del welfare pubblico*

Il termine Stato sociale o utilizzando l'espressione inglese "Welfare State" significa letteralmente Stato di benessere. Lo Stato sociale si assume infatti l'onere di garantire assistenza e benessere ai cittadini che si trovano nel territorio statale, assicurandogli tali servizi tramite politiche pubbliche e modificando e regolamentando la distribuzione dei redditi generata dalle diverse forze presenti nell'economia di mercato.

Le origini dello Stato sociale in Europa risalgono già al 1600, dove in Inghilterra, furono varate le cd. "Poor Law" un primo sistema assistenziale per i più poveri che veniva finanziato con le entrate pubbliche. A seguire ci furono altri interventi che diedero il via a forme di assistenza statale per la popolazione, come ad esempio le assicurazioni sociali, nella Germania di Bismark nel 1803.

È proprio a seguito dello sviluppo industriale registratosi nell'Ottocento che i lavoratori cominciano ad avere la necessità di una qualche forma di tutela e assistenza nel lavoro; in questi anni, infatti, non esisteva nessuna legislazione sul lavoro e la popolazione operaia si vedeva costretta ad accettare massacranti turni, di anche 15 ore al giorno che venivano svolti anche da donne e bambini.

Fu solo nel 1802 che l'Inghilterra varò l' "Health and Morals of Apprentices Act" ovvero la prima legge che vietava il lavoro infantile nel paese. In Italia invece la questione riguardante il lavoro minorile continuò a lungo e solo la legge Sarda del 20 gennaio 1859 vietò il lavoro ai bambini di età inferiore ai 10 anni nelle miniere. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> "Il welfare aziendale dalla teoria alla pratica" a cura di Loris Beretta, Vittorio De Luca, Federica Parente e Salvatore Vitiello, 2016.

Il lavoro di donne e bambini era ritenuto più economico e conveniente per i datori ed inoltre, gli stessi lavoratori in generale, erano considerati come un mero fattore produttivo, da sfruttare, con il fine di produrre ricchezza.

La necessità di maggiore tutela e assistenza che si venne a creare negli anni della Rivoluzione industriale, fu dovuta al fatto che lo sviluppo industriale non era compensato da un adeguamento dei salari dei lavoratori interessati e di conseguenza essi, non potendo più contare sull'aiuto delle famiglie, come invece avveniva prima in un contesto economico principalmente agricolo, non furono più in grado di far fronte con le proprie risorse alle esigenze economiche, sociali e di salute proprie.

In questa situazione come riportato da Persiani-Mattia, D'Onghia-Madia (2018): *“l'esigenza di realizzare una tutela dei lavoratori subordinati che si venivano a trovare in condizione di bisogno per il verificarsi di eventi che ne menomavano la capacità lavorativa, fu ben presto avvertita con intensità maggiore di quella di provvedere a favore di tutti i cittadini, sia per il sorgere e il progressivo svilupparsi di una coscienza di classe, sia per la preoccupazione di diminuire la tensione sociale determinata dai nuovi rapporti di produzione”*.<sup>2</sup>

Nei primi anni del Novecento, fu l'Inghilterra la prima ad introdurre una legislazione a tutela delle classi dei lavoratori. Nel 1905 introdusse il “Unemployment Workmen Act”, norma a sostegno dei lavoratori disoccupati che grazie ad essa potevano ricevere una retribuzione derivante da un impiego temporaneo, seguirono il “Workmen Compensation Act” del 1906 per il sostegno dei lavoratori in caso di infortunio, l' “Old Age Pension Act” del 1908 che creò il primo sistema pensionistico per gli ultrasessantenni, fino al “National Insurance Act” del 1911 vero e proprio sistema di protezione sociale dei lavoratori in caso di malattia e disoccupazione.<sup>3</sup>

La vera rivoluzione normativa riguardo all'introduzione di meccanismi di welfare nel mondo del lavoro della prima metà del Novecento si ebbe solo con il “Piano Beveridge” che nel 1942 in Gran Bretagna, segnò il vero e proprio inizio dei sistemi di Welfare State, si trattava di un modello di assicurazione nazionale a carattere universale e obbligatorio, a carico della fiscalità pubblica.

---

<sup>2</sup> “Fondamenti di diritto della previdenza sociale”, di Persiani, Mattia, D'Onghia, Madia 2018.

<sup>3</sup> “Il welfare aziendale dalla teoria alla pratica” a cura di Loris Beretta, Vittorio De Luca, Federica Parente e Salvatore Vitiello, 2016.

Il documento presentava un'indagine svolta sullo stato dei servizi sociali nel Regno Unito e definiva le premesse teoriche per le riforme sociali, assistenziali, salariali e sanitarie che vennero applicate dopo la Seconda Guerra Mondiale nel paese, ovvero dal 1945 al 1951 dal partito laburista inglese.

Il piano poggiava su tre pilastri fondamentali, il primo prevedeva che: *“qualsiasi proposta per il futuro, mentre dovrebbe usare in pieno l'esperienza raccolta in passato, non dovrebbe essere limitata dalla considerazione di interessi settoriali affermati nell'acquisizione di quella esperienza. Ora, quando la guerra sta abolendo punti di riferimento di ogni sorta, è opportuno usare l'esperienza in un campo ben definito. Un momento rivoluzionario nella storia del mondo è un tempo per le rivoluzioni, non per le riparazioni”*, secondo questo principio la guerra aveva evidenziato la necessità di una protezione sociale per tutta la popolazione, aprendosi all'intervento economico dello Stato in ambito sociale.

Il secondo principio affermava: *“che l'organizzazione dell'assicurazione sociale dovrebbe essere trattata come solo una parte di una politica complessiva di progresso sociale. L'assicurazione sociale pienamente sviluppata può offrire sicurezza di reddito; è un attacco alla Miseria. Ma la Miseria è solo uno di cinque giganti sulla strada della ricostruzione e in qualche modo il più facile da attaccare. Gli altri sono la Malattia, l'Ignoranza, lo Squallore e l'Ozio”*, in questo secondo principio emerge come lo stato inglese dovesse occuparsi di temi come la malattia, l'ignoranza e la povertà per riportare il suo paese ad una condizione di normalità e di sviluppo economico a seguito anche della guerra mondiale.

Il terzo principio invece esprimeva il concetto che: *“la sicurezza sociale deve essere compiuta attraverso la cooperazione tra lo Stato e l'individuo. [...] Lo Stato nell'organizzare la sicurezza non dovrebbe soffocare l'incentivo, l'opportunità, la responsabilità; nello stabilire un minimo nazionale, dovrebbe lasciare spazio e incoraggiamento per l'azione volontaria da parte di ogni individuo per provvedere più di quel minimo per sé stesso e per la propria famiglia”*, Beveridge in quanto uomo liberale sosteneva che lo Stato dovesse lasciare libertà d'iniziativa economica e non solo all'individuo, il tutto però affiancato da un'adeguata politica sociale.<sup>4</sup>

In Italia il modello di “Stato Sociale” venne a crearsi più lentamente. Il paese, infatti, dopo l'unità del 1861 risultava molto frammentato e poco coeso, vi erano enormi differenze tra

---

<sup>4</sup> *Rapporto Beveridge* (estratto).

Nord e Sud, vedendo il primo caratterizzato da un tessuto industriale più sviluppato rispetto al secondo.

Le numerose crisi economiche che si erano succedute a seguito dell'Unità fino a quella più conosciuta del 1929 non aiutarono lo sviluppo del Paese in tal senso; le imprese italiane erano per lo più di piccole dimensioni, prevalentemente artigiane ed incentrate nelle zone Nord del paese, mentre il Sud era caratterizzato per lo più da un'economia di tipo agricolo e la maggior parte dei lavoratori ne era coinvolta.

Lo Stato non interveniva nella regolamentazione del lavoro e l'impresa veniva vista come un organo a sé, che si autogestiva attraverso i proprietari, ovvero gli imprenditori.

Furono proprio essi che, dovendo occuparsi personalmente dei propri lavoratori, adottarono delle primitive forme di welfare aziendale.

Con lo sviluppo delle prime grandi imprese nella metà del 1800, nacque il cd. "welfare paternalistico" caratterizzato da un sistema di protezione per i lavoratori da parte del datore di lavoro. Era lui, infatti, a prendersi cura delle esigenze della classe operaia garantendogli una serie di servizi per permettere loro di conciliare la vita lavorativa con quella familiare.<sup>5</sup>

Le forme di welfare offerte dal paternalismo industriale consistevano per lo più in mezzi di trasporto casa-lavoro, assistenza alla salute, servizi sociali, servizi per l'infanzia, l'istruzione oppure nella creazione di veri e propri villaggi operai dove i lavoratori risiedevano con le loro famiglie.

Questi sistemi garantirono oltre che la soddisfazione e la fedeltà dei lavoratori verso i loro datori, anche lo sviluppo di una vera e propria strategia manageriale, che permetteva agli imprenditori un certo grado di controllo contro le rivolte sindacali che scoppiavano in quegli anni, l'imprenditore infatti comportandosi da "padre-padrone" incentivava il comportamento corretto da parte dei lavoratori ed allo stesso tempo li controllava attraverso rigidi regolamenti aziendali, che prevedevano severe punizioni per chi trasgrediva queste regole.

In Italia possiamo dire che il Welfare State si sviluppa principalmente tra la fine della Seconda guerra mondiale e gli anni Settanta; tuttavia, le prime forme assistenziali statali emergono già a fine Ottocento.

---

<sup>5</sup> *"Il manuale del consulente del lavoro"* di Buscema, Cagliano, Caratti, Fiori, Marcantonio, Marrucci, Nerli e Orlando; edizione 2022.

Nel periodo liberista di questo secolo vennero a crearsi le prime forme di tutela sociale, che sarebbero poi diventate nel futuro le forme di previdenza sociale; nacquero infatti in questi anni le società di mutuo soccorso, delle organizzazioni volontarie di lavoratori che tramite il versamento di contributi monetari potevano aiutarsi tra membri con tali fondi in caso di necessità, come per esempio nel caso di malattia, infortunio o per sostenere chi, a causa dell'età avanzata, non era più in grado di svolgere il proprio lavoro.<sup>6</sup>

Nel 1897 venne approvata una prima disposizione normativa in tema di infortuni che obbligava i datori di lavoro ad assicurarsi contro gli infortuni sul lavoro, tema molto caldo in quegli anni di industrializzazione, la legge valeva non solo per gli infortuni determinati per colpa del datore di lavoro ma anche per quelli dovuti da caso fortuito, forza maggiore e colpa non grave del lavoratore.

Nel 1898 fu istituito l'INPS denominato allora Cassa Nazionale di Previdenza per l'invalidità e la Vecchiaia degli operai, allora a carattere volontario e successivamente divenuto obbligatorio; questa cassa segnò un importante punto nel campo della previdenza sociale, essa inizialmente era finanziata solamente dai lavoratori con retribuzioni maggiori ma in seguito venne poi estesa la partecipazione anche per i datori di lavoro.

Nel 1933 vennero varate norme in tema di erogazione di sussidi di disoccupazione e malattia professionale sotto il regime fascista.<sup>7</sup>

Gli anni Cinquanta e Sessanta furono gli anni del boom economico e l'Italia vide un miglioramento del suo tenore di vita. Tuttavia, il Paese rimaneva ancora frammentato, in particolare nel Sud Italia persisteva un'economia di tipo agricolo che lo portava ad un'arretratezza anche dal punto di vista economico.

Lo Stato in quegli anni non intervenne con politiche di investimento per rilanciare le aziende del Sud, ed anche al Nord le grandi aziende in mano agli imprenditori che si definivano negli anni precedenti "illuminati", cominciarono a ridurre quegli interventi di welfare messi in atto nel passato, a questa situazione seguì la creazione e la nascita di imprese di piccole dimensioni, le quali non erano minimamente a conoscenza di cosa fosse il "welfare aziendale", da intendersi come quello relativo agli aiuti sociali dati ai lavoratori dagli imprenditori precedentemente definiti "illuminati" e di come si potesse applicare.

---

<sup>6</sup> *"Fondamenti di diritto della previdenza sociale"*, di Persiani, Mattia, D'Onghia, Madia 2018.

<sup>7</sup> *"Il manuale del consulente del lavoro"* di Buscema, Cagliano, Caratti, Fiori, Marcantonio, Marrucci, Nerli e Orlando; edizione 2022.

Nei primi anni Settanta il sistema di welfare nazionale in Italia raggiunse l'apice con la riforma sanitaria del 1978 e l'istituzione del Servizio Sanitario Nazionale, rivolto a tutta la popolazione del paese.

In genere però i servizi di welfare in Italia erano prevalentemente rivolti ad una categoria di cittadini, ovvero i lavoratori subordinati.

Come si può notare dallo stesso excursus storico, le prime forme di previdenza sociale sono nate come forme di assistenza volontaria e alla quale partecipavano una piccola parte di lavoratori, per lo più coloro dotati di una retribuzione sostanziosa. Solo, in seguito, lo Stato è intervenuto a dare sempre maggiore sostegno e spinta a questi sistemi di protezione dei lavoratori, sia attraverso la emanazione di norme sia attraverso la consegna della gestione della previdenza sociale ad enti pubblici appositamente istituiti. La previdenza sociale risulta quindi essere principalmente di natura negoziale e privatistica, almeno nelle sue origini. Questo tema appare ad oggi attuale in quanto si stanno sviluppando, in Italia, sempre più forme di previdenza complementare, finanziata ed utilizzata esclusivamente dai privati.

Il ruolo sempre più marginale dello Stato e la sempre minore erogazione di risorse da parte di esso hanno riportato allo sviluppo di sistemi di previdenza di natura privata.

La capacità ed il potere di costituire anche attraverso l'iniziativa individuale delle forme volontarie di previdenza ed assistenza è stata presa in considerazione anche dallo stesso Codice Civile negli articoli 2117 e 2123 che sottolineano rispettivamente come: *"I fondi speciali per la previdenza e l'assistenza che l'imprenditore abbia costituiti, anche senza contribuzione dei prestatori di lavoro, non possono essere distratti dal fine al quale sono destinati e non possono formare oggetto di esecuzione da parte dei creditori dell'imprenditore o del prestatore di lavoro"*, mentre il secondo così dice: *"salvo patto contrario, l'imprenditore che ha compiuto volontariamente atti di previdenza può dedurre dalle somme da lui dovute a norma degli articoli 2110, 2111 e 2120 quanto il prestatore di lavoro ha diritto di percepire per effetto degli atti medesimi."*

*Se esistono fondi di previdenza formati con il contributo dei prestatori di lavoro, questi hanno diritto alla liquidazione della propria quota, qualunque sia la causa della cessazione del contratto".*

In questi articoli viene esplicitato come l'imprenditore possa costituire anche senza la contribuzione dei prestatori di lavoro, dei fondi speciali destinati alla previdenza e all'assistenza con il fine di erogare prestazioni nel momento della cessazione del rapporto

di lavoro, al momento della vecchiaia del lavoratore quanto nei casi in cui ad oggi intervengono gli ammortizzatori sociali.

Appare quindi logico pensare che essendo esistita fin da subito una separazione tra ruolo dello Stato e ruolo dei soggetti privati o sulla combinazione di entrambi riguardo alla tutela sociale dei lavoratori, oggi si stiano nuovamente affermando forme di tutela sia di tipo previdenziale che assistenziale principalmente di stampo privatistico, erogate in particolare ad una categoria di cittadini, i lavoratori subordinati.<sup>8</sup>

Da qui appunto nasce il termine utilizzato per definire i servizi assistenziali anche di questi ultimi anni, ovvero di “welfare occupazionale”.

Questa tipologia di welfare garantiva assistenza soprattutto a chi possedeva lo status di lavoratore escludendo quindi buona parte della popolazione, che per ragioni fisiche, sociali ed economiche era inattiva.

Il welfare occupazionale trova le sue fondamenta nella Costituzione italiana che con l'articolo 38 ricorda: *“Ogni cittadino inabile al lavoro e sprovvisto dei mezzi necessari per vivere ha diritto al mantenimento e all'assistenza sociale. I lavoratori hanno diritto che siano preveduti ed assicurati mezzi adeguati alle loro esigenze di vita in caso di infortunio, malattia, invalidità e vecchiaia, disoccupazione involontaria.*

*Gli inabili ed i minorati hanno diritto all'educazione e all'avviamento professionale.*

*Ai compiti previsti in questo articolo provvedono organi ed istituti predisposti o integrati dallo Stato.*

*L'assistenza privata è libera”.*<sup>9</sup>

L'articolo esprime come sia compito dello Stato provvedere alle esigenze dei lavoratori in caso di malattia, infortunio, invalidità e vecchiaia. Altresì emerge come sia possibile anche da parte di enti privati provvedere alla creazione di forme di assistenza in linea con il principio di libertà di associazione dell'articolo 18 della Costituzione.

Altre disposizioni costituzionali indicano come sia compito della Repubblica garantire forme di assistenza ai cittadini, per esempio, l'articolo 31 che sottolinea: *“la Repubblica agevola con misure economiche e altre provvidenze la formazione della famiglia e l'adempimento dei compiti relativi, con particolare riguardo alle famiglie numerose. Protegge la maternità, l'infanzia e la gioventù, favorendo gli istituti necessari a tale scopo”*

---

<sup>8</sup> “Diritto della previdenza sociale” di Maurizio Cinelli, quindicesima edizione 2020.

<sup>9</sup> Art. 38 della Costituzione, Parte I, Diritti e doveri dei cittadini, Titolo III, Rapporti economici

oppure l'articolo 32 che a tutela della salute pubblica così si esprime: *“la Repubblica tutela la salute come fondamentale diritto dell'individuo e interesse della collettività, e garantisce cure gratuite agli indigenti.*

*Nessuno può essere obbligato a un determinato trattamento sanitario se non per disposizione di legge. La legge non può in nessun caso violare i limiti imposti dal rispetto della persona umana.”*

Infine, l'articolo 34 tutela l'istruzione obbligatoria e gratuita affermando che: *“La scuola è aperta a tutti.*

*L'istruzione inferiore, impartita per almeno otto anni, è obbligatoria e gratuita.*

*I capaci e meritevoli, anche se privi di mezzi, hanno diritto di raggiungere i gradi più alti degli studi.*

*La Repubblica rende effettivo questo diritto con borse di studio, assegni alle famiglie ed altre provvidenze, che devono essere attribuite per concorso.”*

Da quest'analisi emerge come inizialmente lo Stato italiano abbia cercato, in linea anche con gli sviluppi a livello europeo in tema di tutela e assistenza sociale ai cittadini, di erogare finanziamenti pubblici per tutelare i bisogni dei suoi abitanti.

Oggigiorno la situazione è differente, sempre meno risorse vengono stanziare per la sovvenzione della tutela sociale pubblica e a fronte di questo cambiamento, i cittadini hanno iniziato a ricorrere a forme alternative di finanziamento per questi servizi.

Nel prossimo paragrafo verranno illustrati i limiti dello Stato sociale italiano che hanno portato proprio alla nascita di una nuova forma di welfare, di stampo privatistico per sopperire alle mancanze di quello pubblico.

### *1.1.1. I limiti dello Stato sociale italiano: alcuni dati*

Le trasformazioni sociali ed economiche in Italia negli ultimi anni hanno investito in modo sostanziale anche le politiche di welfare pubblico, che nonostante l'elevato prelievo fiscale presente nel paese, non sono più state in grado di far fronte alle esigenze della popolazione.

La globalizzazione dell'economia ha rallentato la crescita del paese, il quale fatica ad essere competitivo in un contesto sempre più globale. La crescita della disoccupazione ha

evidenziato come le politiche a sostegno del lavoro fossero inefficienti, tutto questo in un contesto di crescita del debito pubblico.<sup>10</sup>

Il sistema economico non essendo più in grado di creare ricchezza a sufficienza vede calare le risorse spendibili dal sistema di welfare pubblico.

Il welfare state in Italia è, da sempre, prevalentemente incentrato sui servizi di assistenza di tipo previdenziale e sanitaria, a discapito invece di altri settori come le politiche di contrasto alla povertà, le politiche del lavoro e quelle di sostegno alla famiglia.<sup>11</sup>

L'invecchiamento generale della popolazione italiana non ha fatto altro che aumentare la necessità dello sviluppo di queste forme di assistenza; un censimento effettuato dall'ISTAT nel 2011 sintetizza che l'età media della popolazione italiana si attesta intorno ai 44 anni d'età. Gli over 65 nel 2016 erano più di 12 milioni, ovvero oltre il 21% della popolazione e tra questi la metà erano ultrasessantacinquenni.

Nel 2059 si prevede che le persone di più di settantacinque anni arriveranno ad essere il 23% della popolazione specialmente nelle regioni del Sud Italia.

Come conseguenza di questi dati emerge anche un forte calo della natalità in Italia, sempre secondo una stima ISTAT di qualche anno fa, si attesta che si desiderano 2,16 figli per donna ma che il tasso di fertilità è sotto l'1,4 numero molto distante da quello del ricambio naturale della popolazione. Connesse alla mancanza di servizi di welfare sono anche le motivazioni per le quali non si fanno figli, i problemi risultano essere infatti principalmente di natura economica, difficoltà conciliative della vita privata e lavoro ed in alcuni, ma meno diffusi casi, l'assenza di servizi per l'infanzia.

Perché dunque il fatto che la popolazione stia invecchiando pesa così tanto sui servizi di welfare del paese?

Questa risposta la dà l'indice di dipendenza degli anziani, che rappresenta il numero di individui di età superiore ai 65 anni ogni 100 individui indipendenti e quindi d'età intorno ai 15-64 anni.

Nel 2016 l'Italia raggiunge un livello dell'indice pari a 34,3 con una crescita importante rispetto al decennio precedente, questo evidenzia dunque come il paese stia invecchiando e come gli individui che non percepiscono reddito, ovvero i pensionati ed inabili, gravino

---

<sup>10</sup> *"Il manuale del consulente del lavoro"* di Buscema, Cagliano, Caratti, Fiori, Marcantonio, Marrucci, Nerli e Orlando; edizione 2022.

<sup>11</sup> *"Introduzione al welfare aziendale"* di Tiziano Treu, 2016. WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT - 297/2016.

sulle spalle di sempre meno individui attivi nel mondo del lavoro, risultano infatti inattivi nel 2016, circa il 55% della popolazione.

Queste conseguenze legate al cambiamento della popolazione italiana insieme alle crisi economiche che si sono succedute negli ultimi anni hanno portato ad una sempre minore erogazione di servizi di welfare che già faticavano a mantenersi all'interno di quei settori cruciali dello Stato italiano.

Tra i 1995 e il 2001 il PIL italiano cresceva più della media europea, registrando un aumento di 42 punti percentuali, la ricchezza degli italiani rispetto al resto d'Europa durò poco però cominciando a contrarsi intorno al 2001-2003.<sup>12</sup>

Nonostante il calo di crescita economica la spesa pubblica italiana non risulta in calo, ma è tuttavia sproporzionata, orientandosi verso alcuni voci a discapito di altre.

Nel 2019 la spesa pubblica italiana costituiva il 29,3% del PIL, risultando essere al di sopra della media europea che conta circa il 28% di spesa sul PIL.

Da questi dati emerge come il problema non sia la quantità di spesa destinata ai servizi sociali per i cittadini ma piuttosto la sua articolazione interna, che risulta tutt'oggi fortemente decentrata a favore di alcune aree rispetto ad altre.

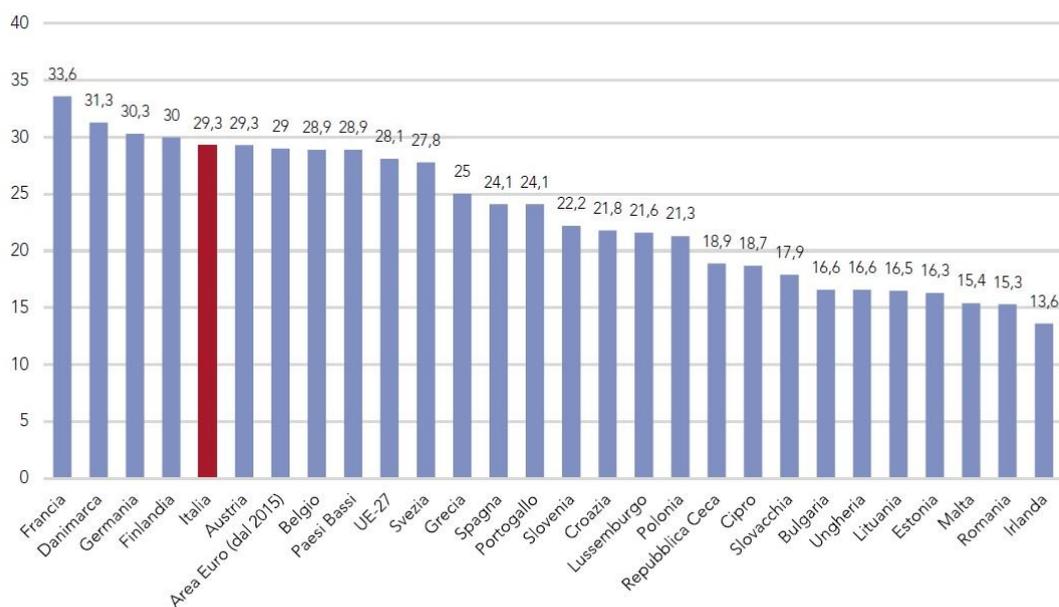
Vediamo in seguito un'analisi delle aree di spesa sociale italiana, definendone brevemente i limiti ed i punti forza di esse.

Come possiamo notare nel grafico sotto riportato rispetto agli altri paesi UE nel 2019 la spesa sociale italiana risulta essere tra le più elevate.

---

<sup>12</sup> "Il welfare in azienda. Imprese smart e benessere dei lavoratori" di Luca Pesenti 2016.

Figura 1.1. La spesa sociale pubblica in % del Pil nei Paesi UE27 (anno 2019)



Fonte: elaborazione da database Eurostat.

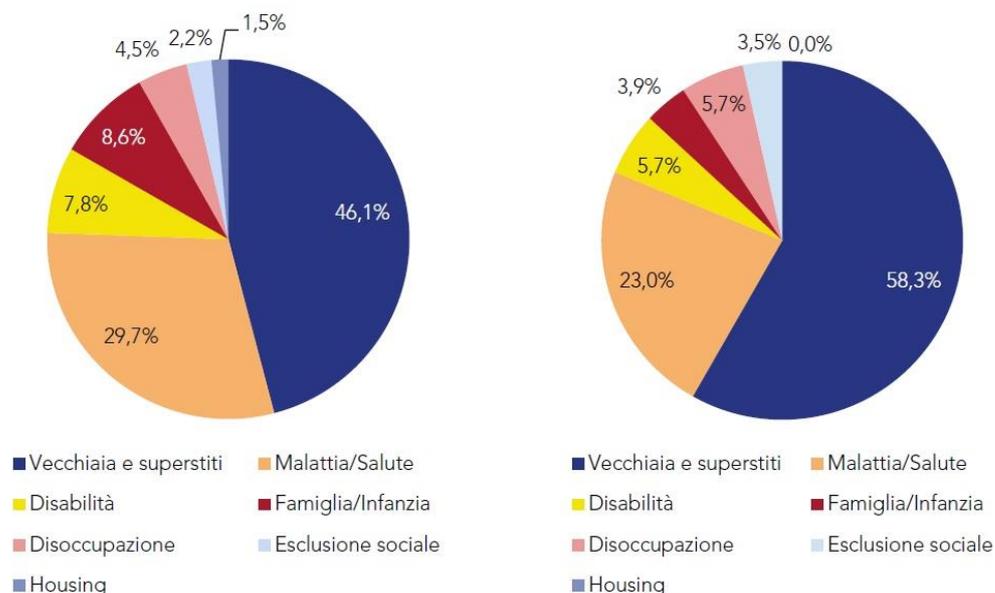
13

Nel grafico seguente invece, si può notare lo sbilanciamento di spesa sociale pubblica a favore di alcune voci a discapito di altre. Il confronto viene fatto tra l'Italia e la media europea nell'anno 2019.

Vediamo che la maggioranza della spesa ovvero il 58,3% è riservata a Vecchiaia e Superstiti, un'altra porzione considerevole pari al 23,0% è riservata all'area Malattia e Salute mentre si può notare come le aree Disabilità, Famiglia e infanzia e soprattutto Disoccupazione, Esclusione sociale ed Housing abbiamo delle percentuali molto basse di spesa destinata al loro finanziamento.

<sup>13</sup> "Il ritorno dello Stato Sociale? Mercato, terzo settore e comunità oltre la pandemia". Quinto rapporto sul secondo Welfare, a cura di Franca Maino, 2021.

Figura 1.2. Composizione percentuale della spesa sociale pubblica, per funzioni: confronto Italia – media UE27 (anno 2019)



Fonte: elaborazione da database Eurostat.

14

Partendo dall'analisi della spesa sanitaria italiana si può affermare che abbia subito un calo sostanzioso negli ultimi anni. È passata infatti ad essere pari al 5% del PIL nel 1995, poi al 7% nel 2010 per poi calare nel 2013 al 6,8%.<sup>15</sup>

La contrazione della spesa pubblica sul fronte sanitario ha portato ad un aumento dei costi dei ticket sanitari, portando specialmente le famiglie meno abbienti a ridurre la spesa sanitaria, ad esempio rinunciando alle cure o all'acquisto di farmaci.

Secondo il Banco Farmaceutico si stima che nel 2016 quasi 13,7 milioni di cittadini hanno limitato per motivi di natura economica le spese per visite ed accertamenti, trattandosi in particolare di famiglie con redditi medio bassi.<sup>16</sup>

In contrasto alla diminuzione della spesa sanitaria pubblica è aumentata invece quella privata. Molti cittadini preferiscono rivolgersi a sistemi di sanità privata per sorvolare lunghe lista d'attesa che si vengono a creare nel sistema pubblico, questo tipo di spesa privata viene denominata "out of pocket" ovvero sostenuta direttamente dalle tasche dei

<sup>14</sup> "Il ritorno dello Stato Sociale? Mercato, terzo settore e comunità oltre la pandemia". Quinto rapporto sul secondo Welfare, a cura di Franca Maino, 2021.

<sup>15</sup> "Il welfare in azienda. Imprese smart e benessere dei lavoratori" di Luca Pesenti 2016.

<sup>16</sup> Aiwa 2019 – Nuove alleanze per un welfare che cambia – quarto rapporto sul secondo welfare che cambia a cura di Franca Maino e Maurizio Ferrera.

cittadini; negli ultimi anni tale spesa si registra intorno al 21,13% della spesa sanitaria totale.

La spesa sanitaria pubblica tuttavia risulta oggi in aumento, a seguito infatti dell'emergenza pandemica scoppiata nel 2020, sono stati destinati maggiori investimenti alla sanità pubblica, tale investimento passa dal 6,4% sul PIL del 2019 al 7,4% nel 2020, si stima che manterrà tale quota in linea con gli obiettivi del PNRR.<sup>17</sup>

L'area Vecchiaia e Superstiti risulta molto finanziata, ma tuttavia presenta delle carenze interne anch'essa. Se la parte previdenziale/pensionistica risulta la destinataria di molte risorse così non si può dire di altre aree appartenenti a questa categoria.

Secondo l'ISTAT nel 2020 quasi 14 milioni di residenti in Italia aveva più di 65 anni e questa quota è destinata ad aumentare negli anni a seguire. Secondo però alcune stime la vita degli over 65 in Italia non è caratterizzata da una vecchiaia in salute; l'aspettativa di vita dopo i 65 anni, senza complicazioni fisiche, psichiche o relative all'autogestione, risulta essere pari a 9,8 anni risultando molto inferiore rispetto alla media UE. Tra i 9 milioni di ultrasettantacinquenni residenti in Italia circa 1/3 presenta difficoltà motorie o non è in grado di vivere autonomamente la propria quotidianità.<sup>18</sup>

La maggior parte degli anziani nel nostro paese risulta vivere da solo, le famiglie che nel passato provvedevano alla cura dei familiari non autosufficienti, sono sempre più impossibilitate a tale compito, gli impegni lavorativi di entrambi i coniugi e molto spesso anche la distanza tra l'anziano ed i suoi famigliari rende più difficile la loro assistenza.<sup>19</sup>

Questa situazione rende necessaria la presenza di strutture adibite ad ospitare gli anziani non autosufficienti, le quali risultano essere per lo più di tipo privato e quindi completamente a carico dei cittadini, anche optare per l'adozione di badanti risulta essere a carico delle famiglie stesse.

La spesa delle famiglie per l'assistenza degli anziani è molto alta, pari a 15 miliardi di euro nel 2018, destinata a crescere se continueranno a mancare servizi welfare offerti dallo Stato.

---

<sup>17</sup> *"Il ritorno dello Stato Sociale? Mercato, terzo settore e comunità oltre la pandemia"*. Quinto rapporto sul secondo Welfare, a cura di Franca Maino, 2021.

<sup>18</sup> *"Il ritorno dello Stato Sociale? Mercato, terzo settore e comunità oltre la pandemia"*. Quinto rapporto sul secondo Welfare, a cura di Franca Maino, 2021.

<sup>19</sup> *"Il welfare in azienda. Imprese smart e benessere dei lavoratori"* di Luca Pesenti 2016.

L'Italia ha uno dei tassi più bassi di servizi di "long-term care" ovvero di servizi a lungo termine per la cura degli anziani, ma nel 2019 tale spesa pubblica sembra destinata a crescere risultando pari all' 1,75% del PIL in linea con la media europea.<sup>20</sup>

Per quanto riguarda invece l'area della Disoccupazione possiamo notare come essa sia una delle più sottofinanziate dalla spesa sociale pubblica, ciò nonostante negli ultimi anni, siano cresciute di molto le risorse destinate dallo stato a quest' area. L'Italia risulta essere uno dei paesi con un tasso di disoccupazione più alto in Europa.

Tale situazione si è maggiormente aggravata dopo la crisi economica derivante dall'epidemia di Covid-19, il tasso di disoccupazione in Italia è tornato a salire al 9,7% mentre in Europa è sceso al 7,1%.<sup>21</sup>

Il tasso di servizi per la disoccupazione registrato in Italia risulta essere più basso rispetto a quello medio UE, in particolare per le categorie degli under 25 e delle donne, le ultime infatti, a seguito della crisi pandemica, hanno dovuto ricorrere alla rinuncia totale o parziale della loro attività lavorativa, per far fronte alla cura dei figli a seguito anche delle numerose chiusure scolastiche che si sono susseguite negli ultimi due anni. Inoltre, le famiglie con figli non hanno potuto beneficiare dell'aiuto dei nonni per la cura dei bambini, in quanto gli anziani si sono trovati ad essere i soggetti più vulnerabili durante la pandemia.

Questo discorso ben si ricollega all'ultima categoria in analisi ovvero quella della Famiglia/Infanzia, anch'essa sottofinanziata dalla spesa pubblica italiana; questa spesa si attesta essere intorno al 3,9 % rispetto ad una media UE dell'8,6%.

I servizi per l'infanzia offerti in Italia sono inferiori alla soglia stabilita dall'Unione Europea del 33%, tali servizi favoriscono l'occupazione femminile (in calo proprio per questa ragione come sopra esposto) e la conciliazione della famiglia e del lavoro.

A seguito delle ultime crisi finanziarie, in Italia è aumentata molto anche la povertà assoluta, nel 2007 quindi poco prima della Grande Crisi, la condizione di povertà riguardava solo il 3,5% della popolazione, mentre è aumentata a 6,3% nel 2013, aumentando di nuovo nel 2015.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> *"Il ritorno dello Stato Sociale? Mercato, terzo settore e comunità oltre la pandemia"*. Quinto rapporto sul secondo Welfare, a cura di Franca Maino, 2021.

<sup>21</sup> *"Il ritorno dello Stato Sociale? Mercato, terzo settore e comunità oltre la pandemia"*. Quinto rapporto sul secondo Welfare, a cura di Franca Maino, 2021.

<sup>22</sup> *"Il welfare in azienda. Imprese smart e benessere dei lavoratori"* di Luca Pesenti 2016.

Tra il 2019 e il 2020 la povertà risulta essere in aumento proprio nelle fasce più basse d'età, mantenendosi a livelli inferiori per gli ultrasessantacinquenni, questo a seguito proprio dei migliori finanziamenti in termini di previdenza sociale.

A seguito della crisi pandemica le famiglie italiane che si trovano in condizioni di povertà risultano essere circa due milioni, distribuendosi non più solo nelle regioni meridionali, come accadeva in passato, ma anche in quelle settentrionali.

È dunque proprio a seguito della spesa pubblica sociale italiana così sbilanciata verso alcune voci a discapito di altre, come analizzato finora, che alcune necessità della popolazione hanno cominciato a divenire insostenibili senza l'aiuto di altre istituzioni. È qui che nasce la necessità di un secondo welfare, a supporto di quello statale, in grado di rispondere ai bisogni delle famiglie italiane.

## *1.2. Il secondo welfare*

Le carenti risorse pubbliche stanziare oggi dallo Stato hanno portato alla nascita di altre forme private di assistenza e previdenza rivolte alla popolazione, questo cambiamento non coinvolge solamente l'Italia ma è una tendenza comune in tutti i paesi avanzati.

Il termine secondo welfare indica, nello specifico, un ambito di nuove politiche sociali realizzate al di fuori di quelle dell'intervento pubblico, ad opera di attori diversi e quindi non solo delle tradizionali organizzazioni di rappresentanza e delle imprese, ma anche di fondazioni, enti bilaterali, organizzazioni del terzo settore e della mutualità.<sup>23</sup>

Essi concorrono a colmare quel gap che per varie ragioni, sia economiche che sociali o territoriali, limita la potenzialità delle politiche di welfare di origine statale.

La nascita del secondo welfare o welfare privato ha origine dalla necessità crescente da parte dei cittadini, di prestazioni sociali nei confronti del sistema pubblico, la quale spesso rimane non soddisfatta, ed è qui che intervengono soggetti o enti privati e corpi sociali intermedi che predispongono misure di sostegno o integrazione del welfare pubblico.

---

<sup>23</sup> "Introduzione al welfare aziendale" di Tiziano Treu, 2016. WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT – 297/2016.

Tuttavia, oggi troviamo casi di applicazione di meccanismi di welfare privato anche in paesi con un forte welfare pubblico, con lo scopo di rispondere tramite questi strumenti ai mutevoli e sempre più crescenti bisogni dei cittadini.<sup>24</sup>

Il welfare privato può essere distinto in due grandi categorie, a seconda che il legislatore si limiti a promuoverlo e regolarlo, come nel caso della previdenza complementare o dei fondi sanitari integrativi, ed in questo caso stiamo parlando di welfare integrativo, oppure a seconda che il legislatore ne promuova questo intervento come necessario, come ad esempio nella previsione dei fondi di solidarietà bilaterali per i settori esclusi dalla cassa integrazione guadagni, ed in questo caso parliamo di welfare sostitutivo di quello pubblico; in entrambi questi casi parliamo di un welfare privato con finalità pubblicistica.<sup>25</sup>

È da sottolineare che, anche se da questa prima analisi appare il contrario, la spesa pubblica italiana non ha subito riduzioni sostanziali negli ultimi anni, ma come esposto nel paragrafo precedente, semplicemente è sbilanciata a favore di alcune voci a discapito di altre, Treu sottolinea a riguardo che: *“ l’obiettivo da perseguire, a nostro avviso, non è di sostituire spesa pubblica con spesa privata, ma di mobilitare risorse per bisogni e aspettative che il welfare pubblico non riesce a soddisfare, a causa delle restrizioni da tempo in atto della finanza pubblica ma anche per la crescente personalizzazione di molti bisogni e rischi sociali”*, questo secondo l’autore dovrebbe essere lo scopo del secondo welfare, in particolare di quello aziendale.

Il secondo welfare sviluppandosi proprio per sopperire alle mancanze dello Stato sociale, viene definito nel 2013 da Maurizio Ferrera come *“l’insieme di nuove forme di protezione sociale successive alla nascita del primo welfare e funzionali all’integrazione delle sue lacune”*; ora più che mai, a seguito anche della crisi pandemica, risulta fondamentale l’apporto di risorse esterne rispetto a quelle fornite dalle istituzioni pubbliche.

Il secondo welfare si suddivide in diverse tipologie in base ai soggetti privati che lo promuovono.

La tipologia più vasta è quella del welfare occupazionale che è promosso da imprese, organizzazioni sindacali, enti bilaterali, associazioni di categoria, patronati, provider di

---

<sup>24</sup> *“Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali”*, di Tiziano Treu 2016.

<sup>25</sup> *“Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica”*, di Ilaria Alvino, Silvia Ciucciuvino, Roberto Romei, Il mulino 2019.

welfare aziendale. Esiste poi il welfare assicurativo promosso da compagnie assicuratrici ed istituti di credito, il welfare mutualistico, il welfare comunitario promosso da enti del terzo settore ed enti locali, il welfare confessionale degli enti ecclesiastici ed infine il welfare filantropico promosso da fondazioni bancarie, di comunità e d'impresa.<sup>26</sup>

Tutti questi possibili metodi di attivazione del welfare si rivolgono ad una comunità di un certo tipo, per esempio il welfare occupazionale è rivolto alla popolazione aziendale, quello comunitario è diretto ad una popolazione circoscritta all'interno di uno specifico territorio e così via.

Tutte queste tipologie hanno però come scopo quello di favorire e migliorare la vita dei cittadini e il loro benessere, che sia esso quello relativo alla vita lavorativa o alla loro vita all'interno di una comunità; i servizi di welfare rafforzano un senso di vicinanza e di appartenenza alla comunità di cui si è parte, favorendo la soddisfazione di bisogni sociali che la spesa pubblica non è mai stata o non è più in grado di sostenere.

Il settore in cui i servizi di welfare si sono più sviluppati e sono più numerosi è quello del welfare occupazionale, in particolare quello aziendale erogato dalle imprese ai propri lavoratori.

In questi anni, lo Stato stesso, resosi conto di non essere più in grado di adempiere alla funzione di erogatore di welfare pubblico, ha incentivato l'adozione di nuove iniziative di welfare di stampo privatistico, e tramite meccanismi di detassazione ha promosso ed incentivato l'utilizzo di queste nuove forme di welfare.

Queste forme com'è stato detto sono destinate per lo più ai lavoratori dipendenti, escludendo quindi buona parte della popolazione italiana, si tratta però di erogazioni private ovvero questa tipologia di welfare come sostenuto da Silvia Ciucciovino e Roberto Romei (2019): *“non ha alcuna pretesa di sostituzione o integrazione del welfare pubblico e non implica, neppure indirettamente, alcuna cooptazione dei privati nella realizzazione di un sistema pubblico di sicurezza sociale”*, si tratta di un welfare sì privato ma che costituisce assetto soltanto ad interessi esclusivamente privati.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Aiwa 2019 – *Nuove alleanze per un welfare che cambia* – quarto rapporto sul secondo welfare che cambia a cura di Franca Maino e Maurizio Ferrera.

<sup>27</sup> *“Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica”*, di Ilaria Alvino, Silvia Ciucciovino, Roberto Romei, Il mulino 2019.

All'interno di questo contesto hanno iniziato a svilupparsi nuove forme di welfare all'interno della contrattazione collettiva, sia di tipo aziendale che nazionale, includendo una serie di interventi e di prestazioni.

La promozione di queste nuove forme di welfare, che vengono erogate per lo più ai lavoratori dipendenti, oltre ad avere un aspetto per così dire sociale, sono promosse dalle aziende e dai sindacati anche per un loro vantaggio personale.

Come espresso da Silvia Ciucciovino e Roberto Romei (2019) il welfare promosso dalle aziende: *“è anche il frutto di una rinnovata strategia delle imprese diretta alla fidelizzazione dei lavoratori e all'incremento dei margini di produttività, ma anche, in talune occasioni, di un diverso approccio alle relazioni sindacali e ai rapporti interni con i lavoratori”*, per contro sostengono che per i sindacati: *“la regolazione di forme di welfare costituisce per un verso la risposta alla perdita di valore d'acquisto delle retribuzioni, cui si tenta di reagire istituendo prestazioni rivolte verso i bisogni sociali prima coperti dal ricorso ai redditi privati o dall'azione dello Stato; per un altro, il tentativo di reagire a sempre più invadenti fenomeni di disintermediazione”*.<sup>28</sup>

La motivazione riguardo la volontà di erogare welfare da parte delle aziende, viene sottolineata anche nel Rapporto sul secondo welfare di Franca Maino e Maurizio Ferrera, i quali sostengono che: *“tra le principali motivazioni che spingono alla creazione di piani di welfare per i dipendenti, le aziende menzionano proprio la possibilità di sfruttare gli sgravi fiscali previsti dagli articoli 51 e 100 del Tuir”*, ed a favorirle è lo stesso Stato italiano.<sup>29</sup>

I sistemi di welfare implementati dalle aziende si compongono generalmente di quattro aree di intervento che risultano essere la previdenza complementare, la sanità integrativa, le politiche per la famiglia, e i programmi di formazione; ad essi si aggiunge poi in tempi più recenti l'offerta beni e servizi di conciliazione vita-lavoro, che hanno come fine il miglioramento dell'equilibrio tra lavoro e vita privata di tutti i lavoratori.<sup>30</sup>

Per dare una definizione precisa di cosa è il welfare aziendale possiamo dire che esso è l'insieme di beni e servizi che un'azienda eroga, sulla base di un accordo con le

---

<sup>28</sup> *“Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica”*, di Ilaria Alvino, Silvia Ciucciovino, Roberto Romei, Il Mulino 2019.

<sup>29</sup> *“Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia”*, di Franca Maino e Maurizio Ferrera, 2015.

<sup>30</sup> *“Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia”*, di Franca Maino e Maurizio Ferrera, 2015.

rappresentanze sindacali oppure tramite una scelta unilaterale, a favore dei propri dipendenti per soddisfare alcuni bisogni di carattere extra lavorativo.<sup>31</sup>

Attraverso l'applicazione di piani di welfare aziendale, le aziende cercano di sviluppare al loro interno la creazione del valore cosiddetto "condiviso".

Tra i più importanti autori ad elaborare questo concetto troviamo Porter e Kramer che per primi hanno analizzato la necessità delle imprese di creare valore non solo nel senso puramente economico, ovvero in termini di massimizzazione di profitto aziendale, ma nel senso di creare un valore condiviso, sociale con tutti gli stakeholder che fanno parte dell'impresa, cercando di armonizzare gli interessi in genere contrapposti tra essi e gli azionisti.<sup>32</sup>

Esempio pratico di tale concezione della creazione di valore sono le Società di Benefit, nate dalla legge 208/2015 (Legge di stabilità 2016) le quali non hanno come obiettivo primario la massimizzazione del profitto e la divisione degli utili, ma cercano di perseguire *"finalità di beneficio comune, operando in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti delle persone, delle comunità, dei territori e dell'ambiente, di attività culturali, di enti ed associazioni e di altri portatori di interessi"* come riportato dall'articolo 376 della legge in questione. Queste società fanno della sostenibilità e del benessere di tutti gli stakeholder lo scopo primario della loro esistenza, favorendo la creazione di valore condiviso per migliorare l'esperienza lavorativa, avendo un impatto positivo sulla società e sull'ambiente.

La creazione di valore condiviso da parte delle imprese deriva un ripensamento in atto negli ultimi anni, del ruolo delle risorse umane all'interno delle aziende.

L'aumento del benessere dei lavoratori e della loro fidelizzazione verso l'azienda comporta numerosi benefici anche per la stessa, i dipendenti sentendosi più appagati tendono ad essere maggiormente coinvolti nelle dinamiche aziendali, partecipando attivamente alla gestione dell'azienda.

Questo modo di ripensare l'azienda evidenzia come elemento chiave la gestione del personale e la valorizzazione delle risorse umane, le quali, partecipando attivamente alla soddisfazione dei bisogni dell'impresa, sviluppano un senso di appartenenza al sistema

---

<sup>31</sup> Manuale 2016 del sole 24 ore - *"Welfare aziendale" come predisporre i piani per il miglioramento della produttività e delle esigenze personali dei dipendenti*. A cura di Christian Valsiglio e Gianpiero Falasca.

<sup>32</sup> "Il welfare in azienda. Imprese smart e benessere dei lavoratori" di Luca Pesenti 2016.

che comporta anche un aumento della fiducia e del rispetto verso l'istituzione di cui fanno parte.<sup>33</sup>

Questi sentimenti positivi da parte dei lavoratori comportano un loro maggior benessere, un aumento della produttività in azienda, un miglioramento delle relazioni all'interno di essa e della sua efficienza complessiva.

La volontà delle imprese di aumentare il benessere dei lavoratori e la loro fidelizzazione, avviene attraverso l'utilizzo di diversi strumenti ma in particolare tramite l'attivazione di piani di welfare aziendali, essi hanno diverse modalità di attuazione, di cui si parlerà più nel dettaglio nel capitolo seguente, ma è utile ricordare brevemente che, la loro origine può essere quella di tipo contrattuale, ovvero specifici piani di welfare vengono sintetizzati in contratti collettivi nazionali e la loro applicazione diviene obbligatoria per le aziende operanti nel settore. Questo è il caso ad esempio della categoria dei Metalmeccanici, che dal rinnovo contrattuale del 2016 ad oggi, ha inserito all'interno del loro CCNL l'obbligo di erogazione a tutti i dipendenti di Flexible Benefit del valore di 200 euro, l'istituzione di una previdenza integrativa la cui percentuale viene versata dal datore di lavoro al Fondo Cometa (fondo di pensione complementare di categoria), l'assistenza Sanitaria Integrativa a carico dell'azienda attraverso il Fondo Méta salute, congedi parentali retribuiti ed infine l'adozione di smart working o di lavoro agile.

Un'altra tipologia di attivazione di piani di welfare da parte dell'azienda può essere quella del welfare da Premio di risultato (PDR), in questo caso è l'azienda stessa a decidere, tramite un accordo bilaterale di tipo aziendale o territoriale, di far scegliere ai propri dipendenti se incassare il premio di risultato, detto anche di produttività, in denaro o in beni e servizi welfare, è utile ricordare che la conversione del PDR in welfare non è soggetta a tassazione e a contribuzione, a differenza invece della corresponsione in denaro del premio nel cedolino paga la quale ne è soggetta, anche se agevolata.

Infine, il welfare attivato dalle aziende può essere anche "puro", detto anche "premiale" oppure "on top" in quanto esso viene semplicemente aggiunto alla retribuzione del lavoratore ed è istituito a livello aziendale tramite regolamento unilaterale, può essere anche legato ad obiettivi aziendali ed il grande vantaggio è che non è soggetto ai limiti quantitativi di erogazione del PDR e non viene sottoposto a tassazione, oppure come

---

<sup>33</sup> *"Qualità e welfare, il caso Luxottica"* di Carlo Salomoni 2012.

ultima categoria può essere di tipo individuale e prende origine dalla libera volontà dell'azienda di premiare dei singoli lavoratori.

Queste quote di denaro destinate a welfare aziendale danno accesso ai lavoratori a beni e servizi che spaziano da buoni benzina a buoni spesa, utilizzo ad uno promiscuo di auto aziendali o di cellulari e quant'altro mentre la gamma di servizi offerti dalle aziende possono riguardare il sostegno al reddito familiare, misure per la genitorialità e cura dei figli, tutela della salute e previdenza complementare oppure conciliazione del benessere vita-lavoro.

Il welfare aziendale può allargarsi dalla singola azienda al territorio, coinvolgendo anche altre imprese tramite accordi territoriali, sollecitati da organizzazioni sindacali e sostenuti da istituzioni regionali oppure dai cd. "contratti di rete" con lo scopo di condividere beni e servizi in modo da massimizzare efficacia e minimizzare i costi; questa tipologia di welfare viene creata soprattutto per introdurlo all'interno delle piccole e medie imprese, realtà che caratterizzano fortemente il tessuto industriale italiano, spesso incapaci singolarmente di attivare questi meccanismi di welfare, i quali vengono messi in pratica tramite la messa a disposizione delle imprese retiste di risorse professionali ed economiche necessarie per sostenere progetti comuni, oppure tramite l'assunzione della forma di reti specializzate in grado di fornire servizi di welfare alle singole imprese.

Il welfare aziendale può essere anche attivato anche tramite accordi con enti bilaterali focalizzati principalmente nelle aree di sostegno alla previdenza complementare e dell'assistenza sanitaria.

I beneficiari, sia direttamente che indirettamente, dei servizi di welfare offerti dalle imprese non sono solamente gli stessi lavoratori dipendenti ma sono anche i loro familiari, gli ex lavoratori, i dipendenti di altre aziende ed i cittadini del territorio in cui è presente l'azienda.

Secondo l'associazione nazionale di welfare (Aiwa), tra il 2015 e il 2018 i dipendenti italiani coperti da piani di welfare aziendale sono arrivati ad essere quasi due milioni ed il valore dei budget caricati sulle piattaforme di gestione dei piani welfare sono arrivate ad essere circa 750 milioni di euro nel 2018.

Questi fenomeni che sono sempre più in crescita evidenziano come, grazie anche all'introduzione del welfare nei contratti collettivi nazionali, sempre più imprese lo utilizzino come strumento di sviluppo e di innovazione per migliorare la vita lavorativa all'interno dell'azienda favorendo anche le performance aziendali.

In questo periodo, secondo quanto riportato nel *“Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia”* di Franca Maino e Maurizio Ferrera (2015): *“impresa e sindacato hanno la responsabilità, e al tempo stesso l’opportunità, di discutere insieme la spesa per le politiche di welfare rivolte ai dipendenti e alle loro famiglie e le direttrici di sviluppo più promettenti in base ai bisogni della popolazione aziendale. Se per l’azienda si tratta di una strategia lungimirante di investimento sul proprio capitale umano interno, i rappresentanti dei lavoratori possono invece contribuire alla definizione dei benefit e alla supervisione circa la corretta erogazione, nonché assicurarne la continuità nel tempo attraverso l’inclusione nei contratti aziendali”*, la situazione descritta in cui si vengono a trovare imprese e sindacati è molto importante e se sfruttata correttamente da entrambi può dare origine ad enormi risultati; tramite queste nuove forme di welfare è possibile ripensare al ruolo delle relazioni industriali venutesi a creare in questi anni, le quali giocano un ruolo fondamentale, sia a livello decentrato ma anche con le disposizioni che offrono in tema di contrattazione di secondo livello.

Lo sviluppo del welfare aziendale ed il suo trampolino di lancio a cui ha fatto seguito la vasta applicazione di questo istituto come ci dicono oggi i dati, è stata la normativa introdotta con la legge n. 208 del 2015, detta *“Legge di Stabilità del 2016”* la quale ha apportato modifiche al tema di incentivazione fiscale del datore di lavoro, che precedentemente era prevista solo per gli interventi welfare che avessero carattere volontario, oggi invece, questo carattere della volontarietà viene meno e vengono previste condizioni fiscali di favore per il welfare negoziato togliendo l’iniziativa volontaria del datore di lavoro *“illuminato”* come l’unico requisito per la defiscalizzazione, inoltre viene prevista l’esenzione fiscale anche per l’attivazione di altri istituti della contrattazione di secondo livello, quali per esempio i premi di produttività e il profit sharing.

Questa legge ha permesso anche per la prima volta la possibilità per il lavoratore di scegliere se convertire in tutto o in parte il proprio *“premio di risultato”* o premio produzione in welfare aziendale, prevedendo la totale esenzione fiscale per tale modalità di erogazione. È utile sottolineare come invece la corresponsione del premio di risultato in denaro sia sottoposta ad aliquota sostitutiva del 10%.

Questa legge ha espresso l’importanza della contrattazione negoziata *“in quanto può garantire meglio di scelte unilaterali dell’impresa la finalizzazione equilibrata del welfare”*

come riportato da Tiziano Treu,<sup>34</sup> ma anche da Arturo Maresca, il quale sostiene che: *“l’apertura della contrattazione collettiva porta a connotare i piani di welfare in una logica corrispettiva, come frutto di uno scambio negoziale che inserisce il welfare aziendale nell’ambito della regolazione del rapporto di lavoro”*.<sup>35</sup>

Tuttavia l’attenzione dimostrata verso la promozione di queste tipologie di welfare dalla contrattazione collettiva, oltre alle ricadute molto positive che può avere sul benessere dei lavoratori e delle aziende stesse, può portare anche a delle ripercussioni negative, come per esempio l’aumento delle disparità territoriali tra una parte e l’altra del paese, quella più produttiva e con un numero maggiore di imprese e lavoratori, che andrebbero a beneficiare degli effetti positivi del welfare aziendale, ed una parte di paese invece, con minore industrializzazione, più povera la quale vedrebbe la sua popolazione ed i lavoratori esclusi da questo tipo di benefici.<sup>36</sup>

Un monito a riguardo è dato anche da Tiziano Treu che sottolinea come l’erogazione di nuove risorse ai cittadini per sopperire alle carenze del sistema pubblico sia certamente un fattore positivo ma anche che: *“lo sviluppo del secondo welfare può costituire un fattore di criticità e di concorrenza pregiudizievole rispetto agli equilibri dello stato sociale, già resi precari dalla riduzione delle risorse conseguente alla crisi economica”*.<sup>37</sup>

La completa sostituzione da parte di questi enti privati nell’erogazione di welfare, infatti, può portare ad un sempre minore intervento dello Stato in campo sociale. Ciò può essere compensato in parte, come abbiamo detto finora di questi soggetti promotori di welfare privati, ma non si può pensare che l’intero sistema assistenziale e previdenziale dei cittadini e dei lavoratori possa basarsi unicamente sulle risorse messe in campo da questi soggetti.

---

<sup>34</sup> *“Introduzione al welfare aziendale”* di Tiziano Treu, 2016. WP CSDLE “Massimo D’Antona”.IT – 297/2016.

<sup>35</sup> *“Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica”*, di Ilaria Alvino, Silvia Ciucciiovino, Roberto Romei, Il mulino 2019.

<sup>36</sup> *“Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica”*, di Ilaria Alvino, Silvia Ciucciiovino, Roberto Romei, Il mulino 2019.

<sup>37</sup> *“Introduzione al welfare aziendale”* di Tiziano Treu, 2016. WP CSDLE “Massimo D’Antona”.IT – 297/2016.

### *1.3. Come e quante imprese italiane hanno accolto questo istituto? Breve analisi attraverso i dati*

Quali sono le motivazioni che spingono le imprese ad attivare piani di welfare aziendale? E soprattutto quante di esse lo fanno?

Una delle prime motivazioni per le quali un'impresa decide di adottare degli strumenti di welfare aziendale può essere quella di utilizzare il welfare come leva strategica ed organizzativa per la gestione del personale, in questi casi l'azienda punta nel migliorare la fidelizzazione dei lavoratori per aumentare il benessere sociale all'interno dell'impresa. Una seconda motivazione per l'implementazione del welfare aziendale è prettamente di stampo economico, ed in questi casi le aziende puntano ad introdurre tali misure per contenere il costo del lavoro e per godere dei benefici fiscali.

Anche la scelta stessa delle misure da applicare in azienda può essere effettuata sulla base di questionari che vengono proposti ai lavoratori oppure tramite i dati forniti dai provider di benessere delle aziende, una sorta di intermediari di cui si parlerà nel dettaglio nei capitoli seguenti.

A partire dalla nuova normativa in tema di welfare, che è stata introdotta negli ultimi anni, in particolare dalla legge del 28 dicembre 2015 n. 208, denominata anche "Legge di stabilità del 2016" e dall'introduzione del welfare nella contrattazione collettiva, in primis in quella del settore Metalmeccanico, gli strumenti di welfare hanno iniziato ad essere applicati dalle aziende in modo più rilevante, andando via via a crescere in modo graduale fino ad oggi.

È utile sottolineare come anche la dimensione dell'impresa per numero di dipendenti e la sua collocazione geografica siano dei fattori che influenzano l'applicazione di piani di welfare.

Le aziende di medie dimensioni (intendendo quelle con più di 50 dipendenti) e quelle grandi sono tra le utilizzatrici maggiori di sistemi di welfare aziendali, anche se tuttavia negli ultimi anni si è assistito ad un aumento dell'utilizzo di tali strumenti anche da parte delle imprese più piccole, ad esempio, quelle con meno di 10 dipendenti.<sup>38</sup>

Per quanto riguarda l'area geografica invece, negli ultimi anni si è assistito ad un calo delle differenze esistenti tra Nord, Centro e Sud Italia.

---

<sup>38</sup> Aiwa 2019 – *Nuove alleanze per un welfare che cambia* – quarto rapporto sul secondo welfare che cambia a cura di Franca Maino e Maurizio Ferrera.

Negli anni precedenti, infatti, i sistemi di welfare venivano applicati prevalentemente dalle regioni del Nord Italia, ad oggi invece vengono registrate percentuali molto vicine tra le diverse aree della penisola; si rileva appunto, una percentuale di applicazione del welfare aziendale pari al 22,5% al Nord, 19,8% al Centro e del 18,6% al Sud e nelle Isole.<sup>39</sup> I grafici che seguiranno sono presi dal rapporto Welfare Index PMI arrivato alla sua terza edizione nel 2021.

Il Welfare Index PMI misura il livello di welfare delle piccole e medie imprese italiane prendendo in considerazione 12 aree di intervento per un'analisi completa di tutti gli aspetti del welfare aziendale che sono: previdenza integrativa, sanità integrativa, servizi di assistenza, polizze assicurative, conciliazione vita-lavoro, sostegno ai genitori, formazione per i dipendenti, sostegno all'istruzione di figli e familiari, cultura e tempo libero, sostegno ai soggetti deboli e integrazione sociale, sicurezza e prevenzione degli incidenti ed infine welfare allargato alla comunità.

In questo rapporto sono state prese in analisi più di seimila imprese, e ad oggi, questo rapporto risulta rispecchiare adeguatamente il grado di applicazione e di conoscenza del welfare aziendale da parte delle imprese italiane.

All'interno del rapporto Welfare Index PMI, per l'analisi dei dati, vengono utilizzati dei criteri di misurazione che sono: indicatori di iniziativa, ovvero la misura della intensità di applicazione del welfare per le imprese, indicatori di capacità gestionali riguardante l'attivazione di piani di welfare ed indicatori di performance, ovvero dei livelli effettivi di attuazione delle iniziative.

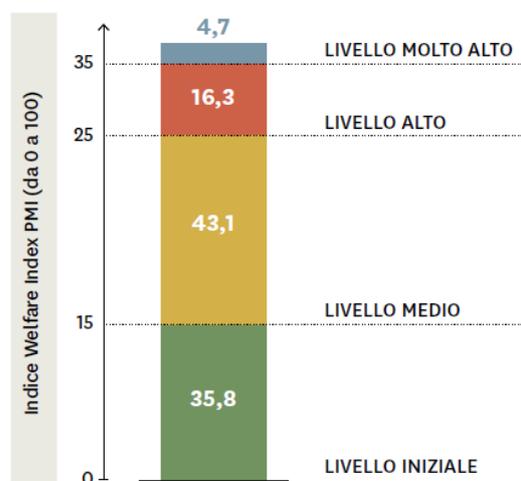
Nel grafico successivo vediamo i livelli di welfare applicati dalle aziende sulla base dell'indice di calcolo e possiamo notare che, in media, viene applicato un livello medio. Imprese con un livello molto alto hanno un indice superiore a 35, quelle con un livello alto hanno un indice compreso tra 25 e 35 mentre quelle con un livello medio hanno un indice tra il 15 e il 25, mentre quelle che si trovano ad un livello iniziale hanno un indice inferiore a 15.

---

<sup>39</sup> Welfare Index PMI – Rapporto 2021: *“Il Welfare aziendale genera impatto sociale”*

## Livelli di welfare aziendale

QUOTE % DI IMPRESE



40

Come già anticipato nel capitolo precedente una delle forme di attivazione di piani welfare aziendali è quella mediante applicazione di disposizioni contenute all'interno di contratti collettivi nazionali.

Il primo ad introdurre misure di welfare obbligatorie per tutti i lavoratori dipendenti di quella categoria è stato il contratto dei Metalmeccanici nel 2016.

Le sigle sindacali in ogni caso differiscono in base al loro orientamento politico sulla concezione e sulla tipologia di welfare che intendono promuovere, alcune tendono a preferire un approccio più orientato verso il settore privato e la dimensione locale, altre invece prediligono un approccio orientato verso il pubblico e a livello nazionale. Per esempio le sigle sindacali come Confindustria, Confartigianato, Confcommercio propendono molto verso una visione di welfare con un orientamento privato e locale, vale a dire vedono nell'applicazione di piani di welfare una risorsa importante per ridurre la spesa sociale sostenuta dai cittadini per sopperire ai mancati finanziamenti dello Stato; altre sigle sindacali in primis tra tutte la CGIL invece, vedono il welfare aziendale sotto una dimensione più pubblica e nazionale, credono infatti che questi strumenti, se pur utili per sopperire alle mancanze dello stato sociale, rischino di sottrarre risorse alla collettività, di favorire la sanità privata e di mettere in pericolo gli importi pensionistici

<sup>40</sup> Welfare Index PMI – Rapporto 2021: *“Il Welfare aziendale genera impatto sociale”*

futuri dei lavoratori tramite la conversione del PDR in welfare. Questi sindacati sono più propensi ad investire in welfare tramite la sua applicazione attraverso il contratti collettivi nazionali, che assicurano più uniformità di trattamento per i lavoratori del territorio nazionale e dello stesso comparto.<sup>41</sup>

Certamente l'aver introdotto misure di welfare per così dire obbligatorie all'interno della contrattazione collettiva ha contribuito ad aumentare il numero di aziende che hanno iniziato ad introdurre welfare al loro interno ed a vedere con meno diffidenza queste misure.

Nei primi anni in cui la normativa sul welfare era di fresca introduzione, le aziende erano diffidenti verso queste forme di agevolazioni che venivano offerte, così come lo erano anche gli stessi lavoratori che vedevano nel welfare aziendale un vantaggio unicamente dell'impresa per ridurre i costi e limitare le erogazioni di premi in denaro in busta paga. Nel grafico seguente viene mostrato come, negli ultimi anni, sia cresciuta la contrattazione integrativa e si può notare come la fonte istitutiva più frequente sia quella costituita dai regolamenti aziendali.



42

<sup>41</sup> "Il ritorno dello Stato Sociale? Mercato, terzo settore e comunità oltre la pandemia". Quinto rapporto sul secondo Welfare, a cura di Franca Maino, 2021.

<sup>42</sup> Welfare Index PMI – Rapporto 2021: "Il Welfare aziendale genera impatto sociale"

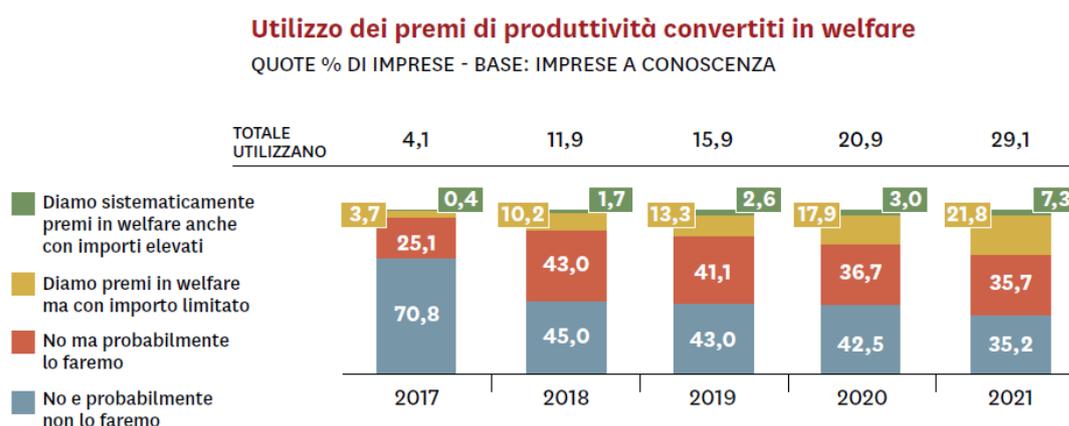
L'utilizzo di fonti negoziali e dei regolamenti è una caratteristica, tuttavia, delle aziende di grandi dimensioni, mentre quelle di piccola dimensione, che costituiscono una fetta considerevole di aziende italiane, non sono inclini alla negoziazione di secondo livello.

Uno degli strumenti di welfare più utilizzato per le imprese che applicano contrattazione di secondo livello è quello della conversione del PDR inteso come premio di risultato, in welfare; spesso però per le aziende è più agevole finanziare strumenti che danno accesso a trattamenti fiscali agevolati anziché erogare premi di risultato in denaro.<sup>43</sup>

Nel grafico seguente vediamo come si è evoluto l'utilizzo dei premi di produttività dal 2017 al 2021.

Si può notare come la quota delle aziende che non volevano utilizzare conversione di premi di risultato in welfare sia calata notevolmente, si registrava infatti un 70,8% di aziende contrarie all'erogazione di tali strumenti nel 2017 e ad oggi tale percentuale è scesa a 35,2%.

Negli anni è cresciuta anche la percentuale relativa alla volontà di erogare, in futuro, tali misure passando da un 25,1% nel 2017, ad un 43,0% nel 2018 per poi abbassarsi ad un 35,7% nel 2021, questa misura è andata calando perché probabilmente la maggior parte delle aziende ha applicato queste misure tra il 2018 e il 2020; cresce altresì la quota di chi dà un premio con importo limitato e di chi con importi elevati.



44

<sup>43</sup> Aiwa 2019 – *Nuove alleanze per un welfare che cambia* – quarto rapporto sul secondo welfare che cambia a cura di Franca Maino e Maurizio Ferrera.

<sup>44</sup> Welfare Index PMI – Rapporto 2021: *“Il Welfare aziendale genera impatto sociale”*

Infine, per la corretta implementazione di un piano di welfare aziendale è utile ricordare quanto anche la conoscenza da parte dei lavoratori di tali strumenti sia importante per incentivare l'azienda a sviluppare ed applicare piani di welfare che si adattano correttamente ai bisogni dei lavoratori.

Una delle cause ancora ad oggi limita l'applicazione di piani di welfare è la mancanza di comunicazione dell'azienda ai lavoratori, solo nel 30,7% delle imprese i lavoratori si trovano a ricevere una corretta informazione sulle modalità e le tipologie di welfare adottate all'interno dell'azienda e previste contrattualmente, in un altro 30,75% dell'impresе la comunicazione è scarsa e limitata, mentre nel 38,6% delle imprese la comunicazione è del tutto assente.<sup>45</sup>

La mancanza di comunicazione delle misure di welfare adottate porta i lavoratori ad avere una percezione ridotta dei vantaggi che da esso ne derivano. Una corretta informazione potrebbe avvantaggiare l'azienda nell'attivazione di welfare non solo di tipo contrattuale ma anche di welfare attivato con accordi di secondo livello aziendali o territoriali o tramite l'attivazione unilaterale da parte dell'impresa.

Oggi la conoscenza dei piani di welfare da parte dei lavoratori, attivati in azienda, nella maggior parte dei casi è media, ovvero i lavoratori conoscono quali servizi sono attivi, ma in modo generale.

In base alle aziende prese in considerazione dal Welfare Index PMI, risulta come il 42% dei lavoratori, conosca i servizi in modo generale, mentre una fetta piuttosto considerevole, il 38,5%, non li conosca o li conosca poco, il restante li conosca per lo più in modo abbastanza dettagliato e solo una piccola percentuale li conosca molto bene.<sup>46</sup>

### *1.3.1. Cenni sull' utilizzo del welfare aziendale nella pandemia*

Per affrontare la crisi economica, sanitaria e sociale causata dallo scoppio della pandemia da Covid 19 nel 2020, sempre più imprese hanno ripensato al modo di organizzare il lavoro per far fronte alle nuove esigenze dei lavoratori che si sono andate a creare in questi ultimi anni.

---

<sup>45</sup> Welfare Index PMI – Rapporto 2021: *“Il Welfare aziendale genera impatto sociale”*

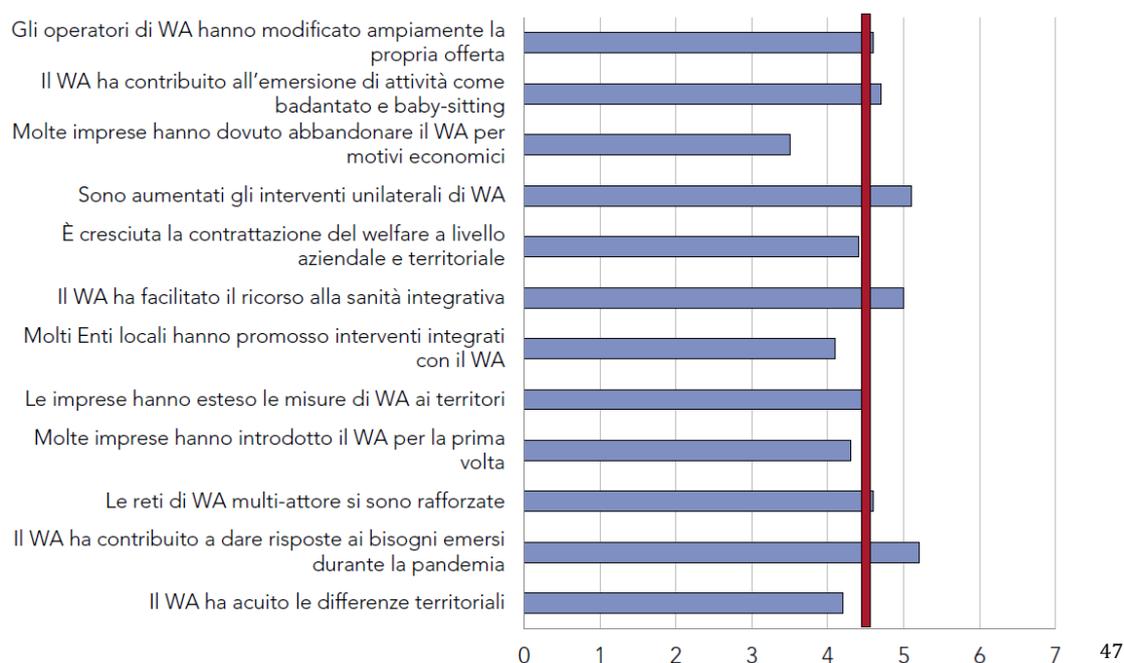
<sup>46</sup> Welfare Index PMI – Rapporto 2021: *“Il Welfare aziendale genera impatto sociale”*

Le aziende hanno risposto a queste necessità fornendo nuovi strumenti ai loro dipendenti, prima fra tutte l'adozione in massa dello smart working e di altri strumenti per la conciliazione vita-lavoro dei dipendenti per sopperire alle mancate risorse di una spesa pubblica sociale sempre più bassa.

Il welfare aziendale, già attivato da molte aziende nei tempi più recenti, ha avuto nel contesto pandemico un ruolo sempre più importante.

Vediamo a seguito come le imprese hanno reagito alla crisi pandemica per quanto riguarda l'applicazione del welfare aziendale.

Figura 3.1. – L'impatto della pandemia di Covid-19 sul welfare aziendale territoriale



Fonte: elaborazione degli autori.

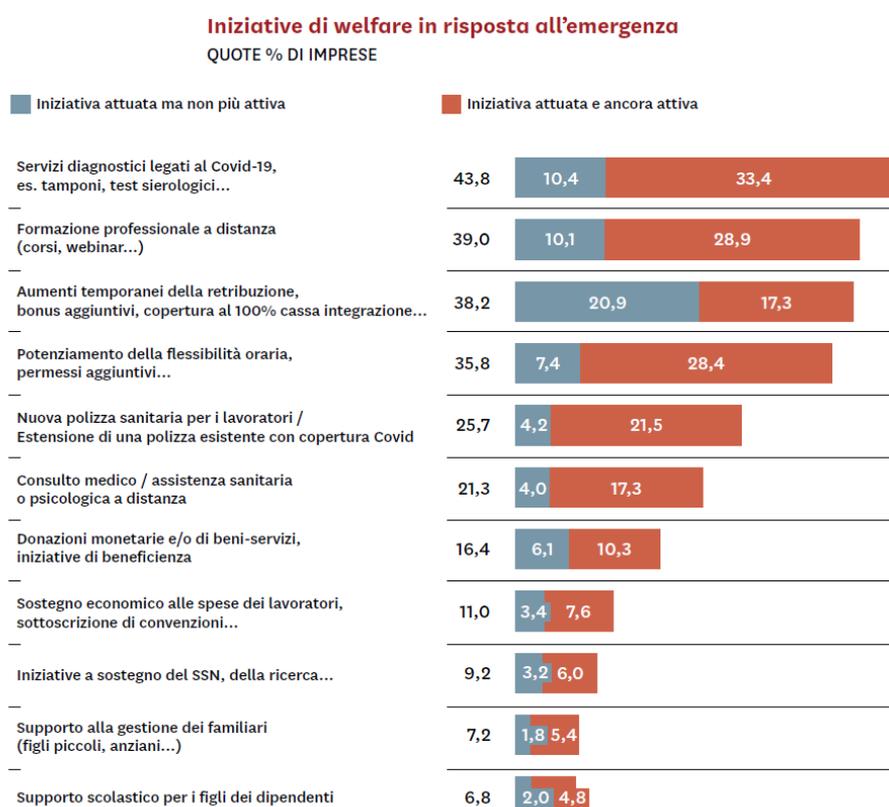
Dal grafico possiamo notare come, nonostante la crisi economica intervenuta durante la pandemia, la maggioranza delle imprese abbia deciso di aumentare l'applicazione di piani di welfare e di come essi abbiano contribuito notevolmente a sopperire ai bisogni delle famiglie dei lavoratori durante questo periodo difficile.

<sup>47</sup> "Il ritorno dello Stato Sociale? Mercato, terzo settore e comunità oltre la pandemia". Quinto rapporto sul secondo Welfare, a cura di Franca Maino, 2021.

Nel grafico che segue, possiamo notare quali servizi welfare hanno scelto di erogare le imprese durante la crisi da covid 19 fino a tutt'oggi.

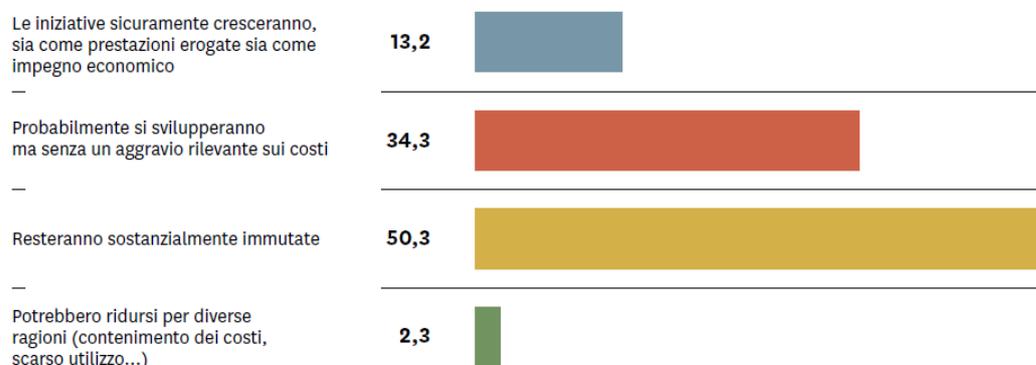
Notiamo che la maggior parte delle imprese, ovvero il 43,8% ha offerto servizi diagnostici legati al covid come ad esempio tamponi e test sierologici, un'altra grande maggioranza, il 39% ha offerto servizi di formazione a distanza come conferenze e webinar, il 38,2% ha erogato aumenti temporanei alla retribuzione come bonus aggiuntivi e casse integrazione, il 35% ha potenziato al flessibilità oraria dei lavoratori, mentre altre percentuali considerevoli di aziende hanno fornito assistenza sanitaria ai lavoratori tramite la fornitura di nuove polizze o estensioni di quelle esistenti, ed infine anche supporto scolastico per i figli dei dipendenti.

Di questi servizi una percentuale consistente è attiva anche ad oggi, considerando la fine dell'emergenza pandemica, questo sta a dimostrare come le imprese abbiano imparato a riconoscere l'importanza di tali servizi per i lavoratori, i quali riuscendo a conciliare meglio le esigenze di vita con quelle del lavoro tendono ad essere più motivati ed efficienti nella loro attività lavorativa.



### Prospettive del welfare aziendale a medio termine (prossimi 3-5 anni)

QUOTE % DI IMPRESE



48

Nonostante nel biennio 2020-2021 molte imprese abbiano subito una ristrutturazione drastica come per esempio, chiusura dell'attività, ridimensionamento e riduzione della forza lavoro, esse hanno comunque mantenuto o addirittura aumentato l'erogazione di welfare aziendale ed intendono farlo anche per il prossimo futuro.

Nel grafico che segue possiamo notare in percentuali le prospettive di applicazione del welfare nel medio termine per le aziende prese in considerazione.<sup>49</sup>

Si può notare come la maggioranza delle imprese intenda mantenere invariata la loro applicazione di welfare e come un'altra fetta considerevole intenda invece aumentarne l'applicazione senza però avere un aggravio sui costi.

<sup>48</sup> Welfare Index PMI – Rapporto 2021: *“Il Welfare aziendale genera impatto sociale”*

<sup>49</sup> Welfare Index PMI – Rapporto 2021: *“Il Welfare aziendale genera impatto sociale”*

## Capitolo II. La normativa sul welfare

### *2.1. Le origini della normativa sul welfare: il tema della previdenza e assistenza complementare, le norme del TUIR e le più recenti Leggi di Bilancio*

Il tema del welfare aziendale si inserisce all'interno del contesto del lavoro dipendente, perché è proprio a questa categoria di lavoratori che vengono applicate le maggiori forme di utilizzo del welfare.

Il welfare aziendale sta iniziando ad essere regolamentato negli ultimi anni, ma in passato si trovano pochissime norme a riguardo, alcune leggi che regolamentano e disciplinano il lavoro si possono solamente far ricondurre alla tematica del welfare.

La prima legge che può avvicinarsi maggiormente a disciplinare quello che sarà poi il tema del welfare è la Legge n. 53 del 2000 che nel suo articolo 9 tratta dello stanziamento di contributi a favore delle imprese che compiono azioni positive riguardo alla conciliazione vita lavoro, incentivano politiche organizzative e gestionali cd. "family friendly" ovvero sempre legate al tema di conciliazione della famiglia con il lavoro e a favore delle aziende che creano nuove figure professionali che vengono definite come dei "consulenti della conciliazione vita lavoro".<sup>1</sup>

Riconducibili al tema del welfare vi sono anche altre norme che sono: il D. Lgs. n. 252 del 5 dicembre 2005 che tratta la previdenza complementare, il D. lgs. n. 502 del 30 dicembre 1992 poi modificato con il DM del 2009 in tema di assistenza sanitaria e integrativa, i Fondi di solidarietà istituiti con la Legge del 28 giugno 2012 n. 91, ed infine il D.P.R. n. 917 del 1986 detto anche Testo unico delle imposte sui redditi (TUIR).<sup>2</sup>

La previdenza complementare risulta essere una delle aree di intervento del welfare maggiori, come analizzato nel capitolo precedente l'aumento dell'età degli italiani e il cambiamento delle politiche pensionistiche negli ultimi anni hanno portato sempre ad

---

<sup>1</sup> "Il Welfare aziendale: profili istituzionali 1" di Armando Tursi, 2012.

<sup>2</sup> "Il welfare aziendale dalla teoria alla pratica" a cura di Loris Beretta, Vittorio De Luca, Federica Parente e Salvatore Vitiello, 2016.

una maggiore necessità di interventi di tipo assicurativo e previdenziale complementare per fare fronte al sempre minore esborso dello Stato per tali tematiche.

La previdenza si distingue dall'assistenza sociale, in quanto la prima è finanziata su base contributiva, mentre la seconda è solamente a carico dello Stato.

L'istituzione della previdenza complementare è avvenuta in questi ultimi anni per far fronte alle scarse risorse messe in campo dallo Stato verso questo istituto; il livello di spese previdenziali negli ultimi anni è risultato essere difatti, incompatibile con le esigenze di crescita economica del paese. Per risolvere questo problema è necessario, come sottolineato da Persiani-Mattia, D'Onghia-Madia che: *“la tutela previdenziale pubblica realizza soltanto la funzione sua propria, che è quella di realizzare la liberazione dal bisogno al fine di garantire il godimento dei diritti civili e politici”*, nel senso che è escluso da questo ragionamento che la tutela previdenziale pubblica sia destinata anche alla soddisfazione di interessi privati, questi infatti, pur meritevoli di tutela devono essere soddisfatti con altre tipologie di intervento.<sup>3</sup>

Il legislatore quindi, oltre che attuare numerose riforme pensionistiche che hanno introdotto sempre più elementi di “razionalizzazione” come, per esempio, la modifica dei criteri di calcolo delle pensioni, oppure l'introduzione di sempre più rigidi requisiti d'accesso, ha introdotto anche un sistema complementare per l'appunto rispetto alla classica previdenza sociale.

Il legislatore quindi dopo le riforme pensionistiche degli anni Novanta, oltre alla tradizionale previdenza obbligatoria, ha introdotto un secondo pilastro ovvero la previdenza complementare seguita poi anche dalla previdenza individuale.

In base al decreto del 2005 la previdenza complementare viene gestita da Fondi che sono finanziati tramite i contributi prelevati dal datore di lavoro e dal lavoratore ma anche tramite quote prelevate dall'accantonamento del TFR.

I destinatari di tali forme di previdenza integrativa, secondo l'articolo 2 del D.lgs. n. 252 del 2005 sono i lavoratori dipendenti, privati e pubblici, i lavoratori assunti in base alle tipologie contrattuali previste dal D. lgs. N. 276/2003, i lavoratori autonomi e liberi professionisti, i soci lavoratori di cooperative di produzione e lavoro, anche unitamente ai lavoratori dipendenti delle cooperative interessate, soggetti destinatari del D.lgs. n.

---

<sup>3</sup> *“Fondamenti di diritto della previdenza sociale”*, di Persiani, Mattia, D'Onghia, Madia 2018.

565/1996, ossia i soggetti che svolgono senza vincolo di subordinazione lavori di cura, non retribuiti, derivanti da responsabilità familiari.

Le fonti istitutive di tali pensioni complementari, in base a quanto riportato dall'articolo 3 possono essere: *"a) contratti e accordi collettivi, anche aziendali, limitatamente, per questi ultimi, anche ai soli soggetti o lavoratori firmatari degli stessi, ovvero, in mancanza, accordi fra lavoratori, promossi da sindacati firmatari di contratti collettivi nazionali di lavoro; accordi, anche interaziendali per gli appartenenti alla categoria dei quadri, promossi dalle organizzazioni sindacali nazionali rappresentative della categoria, membri del Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro; b) accordi fra lavoratori autonomi o fra liberi professionisti, promossi da loro sindacati o da associazioni di rilievo almeno regionale; c) regolamenti di enti o aziende, i cui rapporti di lavoro non siano disciplinati da contratti o accordi collettivi, anche aziendali; d) le regioni [...] e) accordi fra soci lavoratori di cooperative [...], f) accordi tra soggetti destinatari del decreto legislativo 16 settembre 1996, n. 565, promossi anche da loro sindacati[...], g) gli enti di diritto privato [...]"*, in aggiunta possono istituirli anche le società di intermediazione mobiliare e le società di gestione del risparmio, le banche aventi sede legale in Italia e le "banche extracomunitarie", aventi sede legale in uno stato terzo, ed infine le compagnie di assicurazione; tali fondi possono essere applicati anche ai dipendenti delle amministrazioni pubbliche.

L'istituzione della previdenza complementare risulta in linea con le previsioni dell'articolo 38 della Costituzione che sintetizza la possibilità anche per i privati di istituire forme di previdenza privata.<sup>4</sup>

Anche riguardo all'assistenza sanitaria integrativa si è rilevata la necessità di un ulteriore apporto di risorse per i cittadini rispetto a quelle garantite dallo Stato, il legislatore ha previsto che potessero essere istituiti dei fondi con il fine di preservare le caratteristiche di universalità e solidarietà della sanità pubblica, prevedendo sgravi fiscali per la chi contribuisce ai fondi, come previsto dal D.lgs. del 1999 n. 229.

I Fondi di Solidarietà, infine, sono stati istituiti con il fine di dare sostegno ai dipendenti in caso di sospensione o riduzione dell'attività lavorativa, anche a favore di quei lavoratori che non rientrano nel campo di applicazione della CIG (Cassa Integrazione Guadagni).

Tuttavia, la sostanziale mancanza di norme riguardo al welfare comporta che, per poter conoscere ed interpretare nello specifico la normativa sul tema, è utile partire da

---

<sup>4</sup> "Fondamenti di diritto della previdenza sociale", di Persiani, Mattia, D'Onghia, Madia 2018.

un'analisi degli articoli sia civilistici che tributari che per primi hanno definito e regolamentato il lavoro dipendente, che risulta essere la tipologia di forma di lavoro più diffusa nel nostro paese.

Primo fra tutti è utile ricordare il Testo Unico delle imposte sui redditi (TUIR) che per primo ha disciplinato nei suoi articoli il tema degli oneri di utilità sociale, ponendo le basi del welfare aziendale.<sup>5</sup>

Con il fine poi di ricollegarsi al TUIR partiamo dall'analisi dell'articolo 2094 del Codice Civile e vediamo come viene definito il lavoratore subordinato: *“è prestatore di lavoro subordinato chi si obbliga mediante retribuzione a collaborare nell'impresa, prestando il proprio lavoro intellettuale o manuale alle dipendenze e sotto la direzione dell'imprenditore”*; questo articolo va letto ed interpretato insieme al 49 comma 1 del D.P.R. 22 dicembre del 1986 n. 917 definito anche TUIR ovvero Testo unico delle imposte sui redditi.

L'articolo 49 comma 1 così si esprime: *“sono redditi di lavoro dipendente quelli che derivano da rapporti aventi per oggetto la prestazione di lavoro, con qualsiasi qualifica, alle dipendenze e sotto la direzione di altri, compreso il lavoro a domicilio quando è considerato lavoro dipendente secondo le norme della legislazione sul lavoro”*, confrontando i due articoli possiamo notare come il legislatore abbia voluto esplicitare in entrambi, come punto fondamentale, il vincolo di dipendenza e direzione a cui è sottoposto il lavoratore; tuttavia nella definizione tributaria emerge una differenza, ovvero si prescinde dalla qualifica del datore di lavoro per non incorrere in fraintendimenti, egli infatti non viene definito *“imprenditore”* come nell'articolo civilistico, ma viene denominato come *“altri”* potendo quindi essere un ente pubblico, un ente commerciale oppure una persona fisica anche non esercente attività d'impresa.<sup>6</sup>

L'articolo 49 continua poi, nei commi successivi, con la definizione di quei redditi che vengono assimilati al lavoro dipendente, che sono *“le pensioni di ogni genere e gli assegni equiparati”* e *“le somme di cui all'art. 429 c.p.c., ultimo comma”*, ovvero gli interessi su crediti di lavoro e la rivalutazione monetaria determinati dal Giudice civile con sentenza di condanna del datore di lavoro al pagamento di tali crediti.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> *“Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica”*, di Ilaria Alvino, Silvia Ciucciocchino, Roberto Romei, Il Mulino 2019.

<sup>6</sup> *“Lezioni sull'Irpef”* di Maurizio Interdonato. Cacucci Editore, 2020.

<sup>7</sup> *“Lezioni sull'Irpef”* di Maurizio Interdonato. Cacucci Editore, 2020.

Un ulteriore articolo da prendere in considerazione in questa analisi è l'art. 51 comma 1 del D.P.R. 22 dicembre del 1986 n.917 (TUIR) il quale esplica: *“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”* questa definizione afferma il principio di onnicomprensività del reddito da lavoro dipendente, in particolare concentrandoci sulle definizioni *“tutte le somme e i valori in genere”, “ a qualunque titolo percepiti” e “in relazione al rapporto di lavoro”*, possiamo notare come il legislatore abbia voluto conferire una vis attrattiva alla categoria di reddito da lavoro dipendente, includendo nella classificazione di tale reddito qualsiasi erogazione economica che trovi la propria causa nel rapporto di lavoro.<sup>8</sup>

Nell'ultima parte del primo comma dell'articolo 51, viene sottolineata l'applicazione del principio di cassa allargato, si considerano quindi imponibili i redditi da lavoro dipendente nel momento della loro percezione, si considerano percepiti nel periodo di imposta anche tutte le somme e valori, relativi al periodo in questione, ma corrisposti entro il 12 gennaio del periodo di imposta successivo; se tali somme vengono pagate dopo questa data, andranno a confluire nel reddito da lavoro dipendente dell'anno successivo. Il prelievo sui redditi da lavoro dipendente avviene tramite l'istituto della sostituzione d'imposta, attraverso l'applicazione e il versamento da parte del datore di lavoro, in quanto sostituto d'imposta, delle ritenute alla fonte a titolo d'acconto sui compensi erogati.

L'art. 6 del D. Lgs. 314/1997, modificando l'art. 12 della legge 153/1969, ha affermato invece il c.d. *“principio di armonizzazione”* delle basi imponibili, ovvero ciò che risulta essere imponibile fiscalmente, al lordo dei contributi previdenziali e assistenziali a carico del dipendente, lo è anche a livello contributivo. Questo principio è importante anche dal punto di vista del welfare aziendale, in quanto trascina gli elementi defiscalizzati anche in campo contributivo, creando in questo modo un risparmio di costo per l'azienda.

---

<sup>8</sup> *“Manuale del welfare per il consulente del lavoro”* di Buscema, Cagliano, Caratti, Fiori, Marcantonio, Marrucci, Nerli e Orlando; edizione 2022.

Il comma 2 dell'articolo 51 del TUIR, deroga a questo principio di armonizzazione delle basi imponibili. Infatti, esclude dalla base imponibile del reddito da lavoro dipendente varie categorie di reddito.

Primi fra tutti sono i "contributi previdenziali ed assistenziali versati dal datore di lavoro", la loro sottoposizione a tassazione avviene infatti, al momento dell'erogazione della pensione a seguito della cassazione del rapporto di lavoro. L'esclusione dal reddito avviene entro il tetto massimo di 3.615,20 euro/anno, l'esclusione è totale se versati, per scelta del lavoratore, in sostituzione, di tutto o parte, del premio di risultato.<sup>9</sup>

Altra esclusione avviene per le somministrazioni di vitto da parte del datore attraverso l'utilizzo di mense organizzate, fino all'importo di 4 euro al giorno aumentato ad un massimo di 8 euro; sono esclusi dalla determinazione della base imponibile anche "le prestazioni di servizi o le somme erogate alla generalità o a categorie di dipendenti" (in taluni casi anche ai familiari) per il trasporto collettivo verso il luogo di lavoro, per l'acquisto di abbonamenti per il trasporto pubblico, per l'educazione, istruzione, ricreazione e assistenza sociale e sanitaria del dipendente e dei suoi familiari (ad esempio ci si riferisce ad asili nido e centri ricreativi aziendali), per borse di studio e simili ed infine per assistenza ai familiari anziani. Tutte queste tipologie possono avere varie modalità di individuazione dei lavoratori a cui elargirle ma non possono mai essere delle esclusioni ad personam.

Sono esclusi altresì i compensi a carico di terzi per incarichi svolti in relazione alla qualifica di dipendente e quelli per pubbliche funzioni a carico dello Stato o di altri enti territoriali, che devono essere riversati al datore di lavoro o allo Stato;<sup>10</sup> sono esclusi anche il valore delle azioni, offerte alla generalità di dipendenti per un importo non superiore complessivamente a 2.065,83 euro/anno, sono escluse totalmente se ottenute, per scelta del lavoratore, in sostituzione di tutto o parte del premio di risultato.

Sono escluse inoltre le somme trattenute al dipendente per oneri deducibili e detraibili, le mance percepite dai croupiers nella misura del 25% dell'ammontare percepito e le

---

<sup>9</sup> Welfare for People, Quarto rapporto su "Il welfare occupazionale e aziendale in Italia" A cura di Michele Tiraboschi, 2021.

<sup>10</sup> "Lezioni sull'Irpef" di Maurizio Interdonato. Cacucci Editore, 2020.

forme di previdenza complementare nel limite massimo di 5.164,57 euro/anno, escludendoli invece totalmente se versati in sostituzione del premio di risultato.<sup>11</sup>

Infine, regolamentati dal comma 3 e 4 dell'articolo 51 del TUIR, sono esclusi anche il valore dei beni e servizi prestati se complessivamente di importo non superiore a 258,23 euro.

Tale soglia per le annualità 2020 e 2021 era stata innalzata a 516,46 euro/anno, ed a 600 euro per il 2022, se l'importo eccede il limite non è ancora stato specificato se è soggetta a contribuzione e tassazione tutta l'intera somma o solo l'eccedenza.

Per la determinazione del valore di tali beni e servizi si fa riferimento, secondo la norma, al valore normale dei beni e servizi secondo quanto disposto dall'articolo 9 del TUIR; per valore normale si intende il valore di generi in natura, prodotti dall'azienda e ceduti ai dipendenti determinato in misura pari al prezzo mediamente praticato dalla stessa azienda nelle cessioni al grossista.<sup>12</sup>

Tali beni e servizi in natura sono denominati "fringe benefit" si tratta di erogazioni che l'azienda decide di offrire ai lavoratori, essi sono stati regolamentati di recente dalla Legge di Stabilità del 2016, che ha aggiunto il comma 3-bis all'art. 51 del TUIR il quale recita: "*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*", questi documenti vengono definiti "voucher" e si tratta appunto di una legittimazione cartacea o elettronica, che serve ad identificare l'avente diritto alla prestazione.

I voucher contengono la descrizione del bene o servizio che si ha diritto di ottenere esibendo quel documento, ad esempio il "buono benzina di 100 litri", ed inoltre, oltre alla descrizione del bene o del servizio, contengono anche l'indicazione del valore nominale del bene o servizio che può essere ottenuto ad esempio "buono benzina di euro 100".

In tema di voucher che erogano fringe benefit, è intervenuto anche un decreto ministeriale, il D.M. 25.03.2016, che ne ha previsto dei caratteri specifici al fine di evitare comportamenti elusivi, tali documenti "nominativi" infatti, non possono essere utilizzati da persona diversa dal titolare, non possono essere monetizzati o ceduti a terzi, devono

---

<sup>11</sup> Welfare for People, Quarto rapporto su "*Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*" A cura di Michele Tiraboschi, 2021.

<sup>12</sup> "*Lezioni sull'Irpef*" di Maurizio Interdonato. Cacucci Editore, 2020.

dare diritto ad un solo bene, prestazione, opera o servizio per l'intero valore nominale senza integrazioni a carico del titolare.

A seguito di questo decreto ministeriale è intervenuta anche l'Agenzia delle Entrate che con la circolare 28/E del 2016 ha previsto la possibilità per tali documenti, di non indicare per forza un solo bene o servizio, come precedentemente citato dall'articolo ma di poterne indicare cumulativamente in un solo voucher anche più beni, sempre nel rispetto del vincolo di 258,23 euro (più quelli previsti in via eccezionale per l'anno 2022), prevedendo in sintesi l'esistenza di voucher sia monouso che cumulativi.

La più recente modifica intervenuta in questo ambito è quella del D.L. n. 21 del 2022, anche denominato "Decreto aiuti", in esso infatti è previsto che "per l'anno 2022 l'importo del valore di buoni benzina o analoghi titoli ceduti dai datori di lavoro privati ai lavoratori dipendenti per l'acquisto di carburanti, nel limite di 200 euro, non concorre a formare reddito ai sensi dell'articolo 51 comma 3 del TUIR". Questo sta a significare che è prevista, solamente per l'anno 2022, la possibilità per i datori di erogare buoni benzina ai propri dipendenti, nel limite massimo di 200, questa somma va ad aggiungersi al già esistente limite di 258,23 euro per i fringe benefit.<sup>13</sup>

Con il più recente Decreto Aiuti bis (Decreto-legge 9 agosto 2022, n. 115), la soglia viene innalzata a 600 euro, ovvero non concorrono alla formazione di reddito da lavoro dipendente i beni e servizi ceduti dall'imprenditore ai suoi dipendenti nel limite di questa somma, solamente per l'annualità del 2022; occorre sottolineare che tale somma è da sommare anche ai 200 euro precedenti relativi al Bonus carburante. Quindi il limite dei 258,23 euro viene innalzato a 600 euro a cui si aggiunge anche la possibilità di aggiungere 200 euro per le erogazioni relative solamente a buoni benzina e carburante.

Secondo il comma 4 dell'articolo 51 del TUIR sono tassati con dei valori definiti convenzionalmente invece, i seguenti beni, così come stabilito dalla norma.

Tra tali beni rientrano gli autoveicoli aziendali concessi ad uso promiscuo al dipendente e si assume una percentuale tra il 25% e il 50% in base ai valori di emissione di anidride carbonica del veicolo ed in base ad una percorrenza media stabilita di 15.000 chilometri, calcolata secondo le tabelle ACI. Rientrano poi in questi beni anche i prestiti o i finanziamenti concessi ai dipendenti e si assume come valore standard il 50% della differenza tra l'importo degli interessi calcolato al tasso ufficiale di riferimento vigente al

---

<sup>13</sup> *"Manuale del welfare per il consulente del lavoro"* di Buscema, Cagliano, Caratti, Fiori, Marcantonio, Marrucci, Nerli e Orlando; edizione 2022.

termine di ciascun anno e l'importo degli interessi calcolato al tasso applicato sugli stessi, per i prestiti di durata inferiore ai 12 mesi tali disposizioni non si applicano. Rientrano poi in questa categoria di beni i fabbricati concessi in locazione, in uso o in comodato al dipendente e si assume come valore di riferimento la differenza tra la rendita catastale del fabbricato aumentata di tutte le spese inerenti al fabbricato stesso; per ultimi rientrano i servizi di trasporto ferroviario di persone, prestati gratuitamente dalle aziende ferroviarie ai propri dipendenti.<sup>14</sup>

I commi seguenti dell'articolo 51 del TUIR prevedono altre tipologie di esenzioni o di determinazioni forfettarie di reddito, come ad esempio quella relativa alle trasferte in Italia e all'estero, le indennità di trasferimento dei lavoratori e gli assegni di sede e altre indennità.

Quest'analisi riguardo alla normativa in tema di lavoro dipendente è la base da cui partire per capire l'applicazione dei principali piani di welfare aziendali, destinatari di essi risultano infatti essere, in primis, i lavoratori dipendenti.

A queste norme si agganciano quelle più recenti introdotte negli ultimi anni in particolare dalle Leggi di Bilancio e quella del 28 dicembre 2015, n. 208 detta anche legge di stabilità 2016, la Legge dell' 11 dicembre 2016 n. 232 detta Legge di bilancio 2017 ed infine la Legge del 27 dicembre 2017 n. 205 detta Legge di Bilancio 2018.

La legge n. 208 del 2015 detta "Legge di stabilità 2016" ha introdotto delle previsioni fondamentali in tema di welfare. Queste leggi secondo Fabiola Lamberti: *"hanno sancito un definitivo avvicinamento tra le esigenze datoriali di progressiva riduzione del costo del lavoro e le esigenze sociali di una maggiore attenzione al contesto personale e familiare dei lavoratori"*.<sup>15</sup>

Innanzitutto, questa legge ha cancellato il carattere della "volontarietà" che precedentemente era previsto per la possibilità di rendere esenti le somme erogate dal datore di lavoro ai suoi dipendenti. Da questo momento in poi, infatti, i piani di welfare possono essere attivati, oltre che volontariamente come in passato, anche tramite regolamento aziendale o da Contratto Collettivo.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> "Lezioni sull'Irpef" di Maurizio Interdonato. Cacucci Editore, 2020.

<sup>15</sup> "Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica", di Ilaria Alvino, Silvia Ciucciiovino, Roberto Romei, Il mulino 2019.

<sup>16</sup> "Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica", di Ilaria Alvino, Silvia Ciucciiovino, Roberto Romei, Il mulino 2019.

La Legge di Stabilità però introduce un elemento fondamentale ovvero la detassazione dei premi di risultato sottoposti ad aliquota sostitutiva del 10%, entro il limite di 2000 euro innalzato a 3000 dalla legge di Bilancio del 2017, erogati ai dipendenti dai datori di lavoro. Il regime fiscale agevolato illustrato riguarda tutti i lavoratori dipendenti del settore privato che nel periodo di imposta precedente alla ricezione del premio, hanno percepito un reddito di lavoro dipendente di importo inferiore a 80.000 euro.

Viene poi prevista la possibilità, ed è proprio questa previsione ad essere fondamentale in tema di applicazione di welfare nelle aziende, di convertire per i lavoratori dipendenti il premio di risultato ricevuto dall'azienda in welfare, prevedendo che in questo caso l'intera somma non sia soggetta a tassazione e contribuzione ma mantenga i previsti limiti quantitativi.

Il legislatore è intervenuto ad ampliare la soglia prevista con la Legge di Bilancio 2017, ampliando il limite reddituale previsto nel 2016 che era invece di 50.000 euro, portandolo a 80.000.

La Legge di Bilancio 2017 ha anche innalzato i limiti previsti per l'erogazione del premio di risultato come abbiamo visto e introdotto la possibilità che i premi, se convertiti in contribuzione al Fondo pensione o al Fondo sanitario, non solo non siano tassati con l'imposta sostitutiva del 10% ma non rientrino neanche nel reddito del lavoratore anche nel caso in cui sfiorino i limiti di deducibilità previsti dalle norme ovvero 5.164,57 euro per i Fondi pensione e 3.615,20 euro per i Fondi sanitari.

Infine, la Legge di Bilancio 2018 va ad intervenire invece modificando ed inserendo nel comma 2 dell'articolo 51 TUIR una nuova lettera la "d-bis" la quale prevede l'esclusione dal reddito di lavoro dipendente anche di tutte le somme erogate o rimborsate dal datore di lavoro alla generalità o a categorie di dipendenti omogenee per l'acquisto di abbonamenti del trasporto pubblico locale, regionale e interregionale. La completa deducibilità della cifra è prevista se il piano di welfare ha origine da un accordo tra l'azienda e i sindacati, per contro è prevista la deducibilità del 5x1000, come richiamato dall'articolo 100 del TUIR, del totale se l'iniziativa è unilaterale.

A tal proposito è intervenuta con l'Agenzia delle entrate con la Risoluzione n. 55/E del 25 settembre 2020 sottolineando come tale deducibilità del 5x1000 da parte dell'impresa sia annullata nel caso in cui le erogazioni welfare riconosciute ai dipendenti siano previste a seguito di un contratto, accordo o regolamento aziendale di carattere negoziale e quindi non attivato unilateralmente dal datore di lavoro, in questo caso se emerge la

caratteristica della negozialità i costi sostenuti dall'azienda sono interamente deducibili a fine IRES.

## *2.2. Le forme del welfare: il welfare volontario, obbligatorio e di produttività*

Le metodologie principali per l'attivazione di un piano di welfare all'interno dell'azienda possono essere di tipo volontario ed in questo caso ci riferiamo al welfare che prende origine dalla libera volontà dell'azienda di premiare dei singoli lavoratori, attraverso una decisione unilaterale del datore che aggiunge denaro proprio alla normale retribuzione dei suoi dipendenti.

Il welfare può essere in seguito di tipo obbligatorio ovvero definito tramite regolamento aziendale, che può essere "puro" se previsto per categorie omogenee di dipendenti a prescindere dai risultati aziendali e "premiare" se invece previsto sempre per categorie omogenee di dipendenti a seguito del raggiungimento di futuri obiettivi aziendali.

È previsto poi come tipologia di welfare obbligatorio, quello definito all'interno dei Contratti Collettivi Nazionali che prende origine da un accordo nazionale o territoriale che obbliga l'azienda ad erogare un certo valore di welfare all'anno per ogni dipendente.

Infine, poi è previsto il welfare di produttività che ha origine dalla possibilità, data ai dipendenti e prevista dalla Legge di Stabilità del 2016, di convertire il Premio di Risultato aziendale in beni e servizi welfare, esentando quindi tale somma dalla tassazione sostitutiva del 10% prevista dalla norma e dalla relativa contribuzione.

In questo paragrafo analizzeremo queste tre tipologie di attivazione e come sono state regolamentate dalla normativa più recente in tema welfare.

Per instaurare un piano di welfare efficace all'interno della propria azienda è necessario che l'imprenditore analizzi in modo corretto e preciso quali sono gli strumenti più adatti che possono essere applicati in base ai bisogni dei propri dipendenti.

È necessario quindi, che l'implementazione di piani di welfare aziendali permetta il raggiungimento di cinque contemporanei e diversi obiettivi. Essi sono: la fidelizzazione degli organici esistenti per una diminuzione del turn-over, aver un'immagine aziendale positiva tale da attirare nuovi collaboratori, migliorare la produttività attraverso la soddisfazione e il benessere generale dei lavoratori, diminuire il costo delle politiche di welfare rispetto alle tradizionali politiche retributive, la definizione di un atto che esprima

in modo chiaro e veritiero la volontà dell'azienda di riconoscere uno o più elementi retributivi ulteriori ed aggiuntivi rispetto a quelli riconosciuti dalla contrattazione di base, in modo tale da aumentare il benessere aziendale.<sup>17</sup>

L'approccio al welfare tramite decisione unilaterale del datore che aggiunge denaro proprio alla normale retribuzione dei suoi dipendenti è una delle forme meno applicate; invece, l'approccio più semplice e diffuso con il quale il datore di lavoro può decidere tradurre in pratica i suoi propositi di welfare nella sua azienda è tramite l'utilizzo dello strumento del regolamento aziendale.

Questa tipologia di atto, regolamentato dall'art. 7 della Legge n. 300/1970, è la trasposizione e integrazione del "codice disciplinare", questo strumento non implica il forzato coinvolgimento dei lavoratori ed infatti può essere attivato anche unilateralmente dal datore di lavoro senza la consultazione con i lavoratori o le rappresentanze di essi.

Questi atti sono espressione di un cambiamento radicale che sta avvenendo all'interno dell'organizzazione dell'impresa, essa infatti si fa garante e del benessere dei lavoratori e ne diventa socialmente responsabile. Inoltre, inizia a non concentrare la sua attenzione solo nel suo fine ultimo che da sempre è stato l'aumento del profitto ma inizia a perseguire anche altri obiettivi, tra i quali il benessere dei lavoratori ed il miglioramento delle loro condizioni di vita.<sup>18</sup>

Il regolamento aziendale può essere di tipo unilaterale, ed in questo caso il datore di lavoro non è tenuto a far continuare tale atto negli anni, egli può infatti, al termine di ciascun anno, cessare unilateralmente e discrezionalmente l'implementazione e l'efficacia del piano di welfare.<sup>19</sup>

Al contrario, se il regolamento è di tipo negoziale, il datore non può modificarlo, né revocarlo autonomamente senza il coinvolgimento delle parti.<sup>20</sup>

La legge di Stabilità del 2016 è intervenuta sul tema, modificando l'articolo 51 del TUIR, definendo che non concorrono a formare reddito da lavoro dipendente: *"l'utilizzazione delle opere e dei servizi riconosciuti dal datore di lavoro volontariamente o in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale offerti alla generalità di*

---

<sup>17</sup> "Manuale del welfare per il consulente del lavoro" di Buscema, Cagliano, Caratti, Fiori, Marcantonio, Marrucci, Nerli e Orlando; edizione 2022.

<sup>18</sup> "Welfare occupazionale e tendenze evolutive" di Olga Rubagotti, vol. 7, no. 1, 2021.

<sup>19</sup> Direzione Regionale Lombardia dell' Agenzia delle Entrate - Interpello n. 954-1417/2016.

<sup>20</sup> Interpello Agenzia delle Entrate n. 10 del 25 gennaio 2018.

*dipendenti e ai familiari indicati nell'art. 12 per le finalità di cui al comma 1 dell'articolo 100".*

L'articolo 100 del TUIR ad oggi così si esprime: *"le spese relative ad opere o servizi utilizzabili dalla generalità dei dipendenti o categorie di dipendenti volontariamente sostenute per specifiche finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto, sono deducibili per un ammontare complessivo non superiore al 5 per mille dell'ammontare delle spese per prestazioni di lavoro dipendente risultante dalla dichiarazione dei redditi".*

A seguito del chiarimento fornito dall'Agenzia delle Entrate con la circolare del 15 giugno 2016 n. 28/E, si è stabilito che l'intera deducibilità dei costi per il datore è determinata dalla volontà negoziale o meno del regolamento con il quale intende introdurre meccanismi di welfare nella sua azienda.

Risulta quindi deducibile dal reddito d'impresa l'intero costo sostenuto per l'erogazione di beni e servizi ai lavoratori, se l'atto attraverso il quale il datore ha introdotto meccanismi di welfare è un regolamento aziendale di tipo negoziale, ovvero concordato con la parti, mentre se il regolamento è di tipo unilaterale e quindi deciso solo dall'imprenditore, il costo deducibile dal reddito d'impresa risulta essere quello relativo alla disposizione dell'articolo 100 del TUIR e quindi pari al 5 per mille delle spese per prestazioni di lavoro dipendente.

Questa differenza di deducibilità è volta ad incentivare meccanismi di negoziazione tra le parti per quanto riguarda l'applicazione di sistemi di welfare aziendali per i lavoratori. Valorizzando infatti la controparte lavorativa il datore può meglio individuare quali possano essere i bisogni dei suoi dipendenti e di quali servizi necessitano.

Il regolamento aziendale invece può avere anche natura premiante, ovvero può essere erogato a fronte del raggiungimento di un certo fatturato da parte dell'azienda, di un certo risultato che consegue una categoria di lavoratori a cui viene destinato.<sup>21</sup>

È utile infine ricordare che l'Agenzia delle entrate, con la risoluzione n. 55 del 25 settembre 2020, ha ritenuto non defiscalizzabile un piano di welfare aziendale fondato sul raggiungimento di obiettivi individuali.

Il beneficio della defiscalizzazione non è infatti possibile se il welfare viene attivato per incentivare le performance di un lavoratore o di gruppi di essi, gli obiettivi infatti che il

---

<sup>21</sup> *"Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica"*, di Ilaria Alvino, Silvia Ciucciuvino, Roberto Romei, Il mulino 2019.

datore si prefissa devono essere unicamente di natura aziendale e non personale dei lavoratori.

Anche il sito di Aiwa “Associazione Italiana Welfare Aziendale” ho sottolineato proprio in una specificazione riguardo alla risoluzione n. 55 che: *“L’Agenzia delle Entrate conferma il regime di esenzione anche «nell’ipotesi in cui tali beni e servizi siano erogati a titolo premiale, ovvero per gratificare i lavoratori del raggiungimento di un obiettivo aziendale», ritenendo «prevalente l’aspetto di fidelizzazione». Tuttavia, il riconoscimento di misure di welfare o la loro graduazione non devono basarsi su «valutazioni strettamente connesse alla prestazione lavorativa» sia individuale sia collettiva, escludendo anche un riconoscimento delle misure di welfare collegato alle presenze o assenze dei lavoratori in azienda. In sostanza, l’Agenzia riconosce una funziona premiale dell’erogazione quando collegata a obiettivi aziendali, ma non subordinata ai risultati delle performance individuali dei lavoratori”.*<sup>22</sup>

Come ultima modalità vi è la possibilità di erogare welfare aziendale attraverso la conversione della quota di Premio di risultato detto anche abbreviatamente “PDR” in beni e servizi welfare.

Il Premio è già sottoposto a tassazione agevolata al momento della sua erogazione e l’intenzione del legislatore come sottolineato da Arturo Maresca è quella di: *“sostenere l’incremento di produttività del lavoro prevedendo un beneficio fiscale per la sua remunerazione, costituito dall’assoggettamento a un’aliquota fiscale sostitutiva del 10% con un vantaggio notevole per il lavoratore”.*<sup>23</sup>

La Legge ed in particolare il suo art. 1 comma 187 della Legge n. 208/2015 ha previsto che: *“l’applicazione delle disposizioni di cui ai commi da 182 a 191, le somme ed 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”.*

Gli accordi in questione devono quindi essere stipulati da associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale oppure dalle loro rappresentanze sindacali aziendali o dalla loro rappresentanza sindacale unitaria.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> [www.aiwa.it](http://www.aiwa.it)

<sup>23</sup> *“Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica”*, di Ilaria Alvino, Silvia Ciucciiovino, Roberto Romei, Il mulino 2019.

<sup>24</sup> *“Manuale del welfare per il consulente del lavoro”* di Buscema, Cagliano, Caratti, Fiori, Marcantonio, Marrucci, Nerli e Orlando; edizione 2022.

Tali accordi devono poi essere firmati e depositati entro 30 giorni mediante procedura telematica presso la Direzione Territoriale del lavoro competente.<sup>25</sup>

Restano esclusi dunque, a seguito di queste norme, i premi versati da datori di lavoro che per i loro limiti dimensionali sono privi di contratto collettivo aziendale. A riguardo l’Agenzia delle Entrate ha precisato che l’azienda può recepire il contratto collettivo territoriale di settore e se non è presente un accordo territoriale nel settore nel quale opera potrà adottare quello che è ritenuto più affine alla sua realtà, vincolandosi però all’applicazione dell’intero testo contrattuale in questione.<sup>26</sup>

La legge di Stabilità del 2016 ha per prima introdotto la detassazione dei premi di risultato, poi aggiornata con la Legge di Bilancio 2017, che ha previsto una tassazione agevolata pari al 10% della somma erogata di premi di risultato a lavoratori che nell’anno precedente a quello dell’erogazione del premio non hanno percepito redditi di lavoro dipendente superiori ad 80.000 euro.

Il limite per l’erogazione di tali somme sottoforma di PDR è di 3000 euro lordi annui (o 4000 euro per le realtà aziendali ove i dipendenti sono inseriti pariteticamente nell’organizzazione del lavoro), e la corresponsione deve essere necessariamente legata ad incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione misurabili attraverso appositi parametri individuati dalla contrattazione collettiva.

Le modalità attuative di tali agevolazioni e i criteri di misurazione e di verifica degli incrementi di produttività, redditività ed efficienza, che devono essere previsti dalla contrattazione aziendale o territoriale sono individuati dall’articolo 2 del Decreto interministeriale del 25 marzo 2016, e consistono: nell’aumento della produttività, in risparmi di fattori produttivi oppure nel miglioramento della qualità dei prodotti e dei processi, anche attraverso al riorganizzazione dell’orario di lavoro non straordinario o il ricorso al lavoro agile.<sup>27</sup> Tali incrementi devono risultare da un notevole miglioramento rispetto ad un analogo dato misurato in passato, deve avverarsi una condizione di “incrementalità” che rappresenta la caratteristica fondamentale dell’agevolazione, tale

---

<sup>25</sup> *“Il welfare aziendale dalla teoria alla pratica”* a cura di Loris Beretta, Vittorio De Luca, Federica Parente e Salvatore Vitiello, 2016.

<sup>26</sup> *“Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica”*, di Ilaria Alvino, Silvia Ciucciiovino, Roberto Romei, Il mulino 2019.

<sup>27</sup> *“Manuale del welfare per il consulente del lavoro”* di Buscema, Cagliano, Caratti, Fiori, Marcantonio, Marrucci, Nerli e Orlando; edizione 2022.

miglioramento deve essere realizzato in un periodo congruo, stabilito sempre tramite l'accordo di secondo livello.<sup>28</sup>

La Legge di Stabilità del 2016 ha introdotto anche la possibilità che tali premi di risultato erogati ai dipendenti, possano essere convertiti, in tutto o in parte e su libera decisione dei lavoratori in beni e servizi welfare.

In questo caso tali somme non costituiscono reddito di lavoro dipendente e non sono soggette a tassazione, mentre rimangono soggetti ai limiti quantitativi. Tali somme sono esenti anche da contribuzione da parte dell'azienda, il risparmio quindi è totale, 100 euro erogati come premio di risultato arrivano nelle tasche del lavoratore netti.

Affinché tali somme possano essere completamente esentasse è necessario che l'offerta sia rivolta alla generalità di dipendenti oppure a categorie omogenee di esse.

Tale regolamentazione è stata inoltre integrata nell'art. 1, comma 184-bis della L. 208/2015, a decorrere dal 1° gennaio 2017, dalla L. 232/2016 (Legge di Bilancio 2017) tramite la quale sono state disposte particolari agevolazioni nel caso di conversione del premio di produttività detassabile in contributi devoluti alla previdenza complementare, contributi a cassa sanitaria e azioni.<sup>29</sup>

Riguardo al regime tributario dei contributi, con la circolare AE5/E/2018 l'Agenzia delle entrate ha espresso il suo parere sostenendo che i contributi versati alla previdenza complementare in sostituzione del premio di risultato sono classificabili come contributi analoghi a quelli indicati nell'art. 51, co. 2, lettera h) del TUIR e dunque contributi a carico del dipendente. L'indicazione è importante in quanto sui già menzionati contributi a carico del dipendente non deve essere versato il contributo di solidarietà del 10% all'INPS.

La sostituzione del premio detassabile in contributi alla previdenza complementare consente il superamento dei limiti di non concorrenza al reddito previsti dalle specifiche norme purché nel limite dell'importo massimo detassabile, ovvero di 3000 euro.

La lettera b) del comma 184-bis dell'art. 1 della legge n. 208 del 2015 dispone che non concorrono a formare il reddito di lavoro dipendente, né sono soggetti all'imposta sostitutiva i contributi di assistenza sanitaria di cui all'articolo 51, comma 2, lettera a), del

---

<sup>28</sup> *"Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica"*, di Ilaria Alvino, Silvia Ciucciiovino, Roberto Romei, Il mulino 2019.

<sup>29</sup> *"Welfare aziendale: approcci e strumenti"* WP2 - Studio e ricerca - analisi di background dei fabbisogni e mappatura delle esperienze di welfare aziendale. IRS- Istituto per la Ricerca Sociale, giugno 2020.

TUIR, versati per scelta del lavoratore in sostituzione della somma di tale premio, anche se eccedenti il limite previsto, in quanto i contributi versati ad enti o casse che hanno fine assistenziale in sostituzione di premi di risultato non concorrono alla formazione del reddito di lavoro dipendente anche se aggiuntivi a contributi già versati dal datore di lavoro o dal lavoratore per un importo di euro 3.615,20. A tale importo potrà infatti aggiungersi l'ulteriore importo di contributi esclusi dal reddito nel limite massimo di euro 3.000.

La lettera g) del comma 2 dell'art. 51 del TUIR prevede un regime di esenzione per le azioni concesse dal datore di lavoro ai propri dipendenti se sussistono tre condizioni, ovvero se sussiste una condizione di carattere soggettivo e le azioni sono erogate alla generalità di dipendenti, se sussiste una condizione di carattere oggettivo, ovvero le azioni non devono essere riacquistate dalla società che le ha emesse o dal datore di lavoro e non devono comunque essere cedute prima che siano trascorsi almeno 3 anni dalla percezione, ed infine una condizione quantitativa ovvero il limite di esenzione è fissato nel periodo d'imposta a 2.065,83 euro.

Normalmente la successiva vendita delle azioni da parte del lavoratore verrà poi tassata come plusvalenza con aliquota del 26% come previsto dall'articolo 68 del TUIR.

Le ultime due leggi, di Stabilità (del 2016) e di Bilancio (2017), hanno previsto in alcuni specifici casi di poter ottenere azioni defiscalizzate, in deroga alle condizioni sopra indicate, in caso di trasformazione del premio monetario in azioni consentendo di fatto la possibilità di ottenere azioni vendibili sin dal giorno successivo, seguendo le indicazioni di quanto riportato dalla Circolare AE 5/E/2018.

Tutta la normativa appena esposta in tema di defiscalizzazione dei premi di risultato e di loro possibile conversione in beni e servizi welfare per i dipendenti non ha fatto altro che portare, sicuramente, un aumento dell'applicazione di piani welfare nelle aziende.

Sia datori di lavoro che dipendenti sono stati attratti dalla possibilità di ricevere sostegni attraverso l'erogazione di beni e servizi welfare completamente esenti da tassazione e relativa contribuzione e tali incentivi hanno senz'altro provveduto ed aumentato l'applicazione di tale normativa all'interno del contesto aziendale.

Questa tipologia di attivazione di piani welfare per quanto possa sembrare accattivante presenta tuttavia dei limiti ed ha subito critiche specialmente da parte delle organizzazioni sindacali, le quali hanno rilevato che sì, il lavoratore ha il guadagno di incassare "denaro" (inteso anche tramite l'elargizione di beni e servizi welfare) esentasse,

ma la conseguente esenzione contributiva da parte del datore porta di per sé uno svantaggio agli stessi lavoratori. Per evitare tale effetto “negativo” del welfare aziendale tramite conversione del premio di risultato i sindacati preferiscono suggerire l’adozione di welfare cd. “on top” ovvero in aggiunta alla normale retribuzione, in modo tale da essere aggiuntivo ai livelli di incentivazione e assistenza che normalmente l’azienda già fornisce ai propri lavoratori.<sup>30</sup>

### *2.2.1. Quale ruolo ha la contrattazione collettiva in materia: le esperienze*

Il nuovo ruolo e le nuove funzioni assunte negli ultimi anni dalla contrattazione collettiva vengono sintetizzate da Olga Rubagotti che si esprime a riguardo affermando che: *“Massimo D’Antona scriveva già all’inizio degli anni Novanta di come la democrazia sindacale somigliasse sempre più alla democrazia politica a causa di un processo di istituzionalizzazione della figura del sindacato, conseguente al riconoscimento di una vasta delega di compiti normativi alla contrattazione collettiva, che veniva considerata dal legislatore già allora come «istituzione sociale capace di autoregolazione e a questo titolo integrata nel sistema dei pubblici poteri»*.<sup>31</sup> Gli autori intendono sottolineare come in questi ultimi anni i sindacati abbiano iniziato ad assumere una funzione di tipo sempre più politico e organizzativo procedurale, abbandonando la loro funzione iniziale che era quella di regolamentare orari di lavoro e quantità standard di salari.

Le sigle sindacali di CGIL, CISL e UIL il 14 gennaio 2016 hanno siglato in seduta comune, un documento per un moderno sistema di relazioni industriali che poggia su tre pilastri: la contrattazione, la partecipazione e le regole.

Il welfare aziendale assume un’importanza considerevole all’interno di questo documento e viene coniugato nella duplice ottica di valenza sociale e di fattore agevolatore dell’innovazione organizzativa e di recupero della produttività.

---

<sup>30</sup> *“Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica”*, di Ilaria Alvino, Silvia Ciucciiovino, Roberto Romei, Il Mulino 2019.

<sup>31</sup> *“Welfare occupazionale e tendenze evolutive”* di Olga Rubagotti, vol. 7, no. 1, 2021.

In questo documento le sigle sindacali puntano ad estendere la quantità e la qualità della contrattazione di secondo livello evidenziando l'importanza dello strumento del welfare aziendale.

Questo documento prodotto dalle maggiori sigle sindacali del paese ben si adatta alle misure inserite all'interno della Legge di Stabilità del 2016 che permette agevolazioni fiscali per la contrattazione di secondo livello in ordine a premi di risultato, coinvolgimento dei lavoratori nel lavoro e welfare contrattuale. Il connubio di queste due tipologie di documentazione come riportato da Tiziano Treu: *“possono costituire un volano per lo sviluppo e la qualificazione della contrattazione di secondo livello come contributo al recupero di produttività ed alla ripresa di sviluppo economico e sociale del paese”*.<sup>32</sup>

All'interno anche, della Legge di Bilancio 2017, viene inserita nel suo articolo 1 comma 162 un'interpretazione autentica che riguarda il ruolo della contrattazione collettiva in materia di welfare e la deducibilità dal reddito d'impresa dei costi sostenuti a tal fine dal datore di lavoro.

Attraverso questa interpretazione emerge che le disposizioni dell'articolo 51 comma 2 lettera f) del TUIR si applicano anche “alle opere e servizi” riconosciuti dal datore di lavoro sia del settore pubblico, che privato, in conformità alle disposizioni previste da contratto collettivo nazionale di lavoro, accordo interconfederale o contratto collettivo territoriale. L'Agenzia delle Entrate con la circolare 5/E del 29 marzo 2018 ha esteso l'applicazione di tale esenzione dal reddito d'impresa non solo per le opere ed i servizi ma anche “per le somme e i valori” disciplinati dalle lettere successive dell'articolo 51.<sup>33</sup>

A seguito di queste norme il ricorso al welfare aziendale ha iniziato a venire introdotto sempre di più dalla Contrattazione Collettiva Nazionale, la quale può stabilire la corresponsione obbligatoria di somme in denaro per l'utilizzo di beni e servizi destinati come welfare aziendale a tutti i lavoratori appartenenti ad un determinato settore.

Il CCNL che ha introdotto per primo l'utilizzo del welfare aziendale per i lavoratori del suo settore è quello dei Metalmeccanici Industria.

Il rinnovo del CCNL in questione, sottoscritto il 26 novembre 2016 da Federmeccanica, Assital, FIOM, FIM e UILM, per il quadriennio dal 2016 al 2019 è stato integrato da un accordo il 27 febbraio 2017. Il rinnovo del CCNL è stato il primo, dopo molti anni, che ha

---

<sup>32</sup> *“Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali”*, di Tiziano Treu 2016.

<sup>33</sup> *“Manuale del welfare per il consulente del lavoro”* di Buscema, Cagliano, Caratti, Fiori, Marcantonio, Marrucci, Nerli e Orlando; edizione 2022.

visto firmatarie tutte e tre le maggiori sigle sindacali dei lavoratori (CGIL, CISL e UIL). L'articolo 17 della Sezione Quarta, del Titolo IV, specifica i beni e i servizi di welfare che le aziende dovranno mettere a disposizione dei lavoratori dal 1° giugno 2017.

Il valore dei beni e servizi messi a disposizione dei lavoratori è aumentato negli anni, passando da 100 nel 2017, a 150 nel 2018 e a 200 dal 2019 ad oggi, a seguito anche del rinnovo contrattuale del 2021.

Questi servizi spettano ai lavoratori che hanno superato il periodo di prova, che sono in forza dal 1° giugno di ogni anno in cui vengono erogate le somme per il welfare, che sono assunti entro il 31 dicembre di ciascun anno con contratto a tempo indeterminato, oppure con contratto a tempo determinato con anzianità però di almeno 3 mesi di servizio anche se non consecutivi.

Le somme destinate ai lavoratori sono utilizzabili fino al 31 maggio dell'anno successivo a quello di erogazione.

L'accordo sul welfare per i Metalmeccanici ha previsto anche la possibilità per i lavoratori di destinare di anno in anno, tali somme al Fondo di previdenza complementare COMETA o al Fondo per l'assistenza sanitaria integrativa MètaSalute.

L'accordo di rinnovo del 20 aprile 2021 e valido per il quadriennio 2021-2024 ha confermato tale regolamentazione.

Le disposizioni presenti nel CCNL vanno ad aggiungersi ad altre eventuali forme di welfare previste nelle aziende, siano esse disciplinate da regolamento aziendale o da conversione del Premio di risultato in welfare o su iniziativa individuale del datore.

Tra i fringe benefit offerti tramite l'erogazione di tali somme rientrano servizi come le prestazioni di educazione e istruzione e per l'assistenza a familiari, anziani e non autosufficienti, servizi di asili nido, di baby-sitting, di badanti ecc., nei beni in natura rientrano invece, i buoni spesa, buoni pasto e buoni carburante.

A partire appunto dalla Legge di Stabilità del 2016 sempre più contratti di secondo livello hanno previsto misure di welfare aziendale, arrivando ad essere circa il 51% nel 2019.

Oltre al contratto dei Metalmeccanici Industria che, come abbiamo visto, rappresenta l'esempio più diffuso di applicazione di welfare aziendale tramite la contrattazione di secondo livello, troviamo anche altri CCNL che prevedono l'applicazione di misure di welfare aziendale.

Ad esempio, troviamo quello del Tessile, Abbigliamento e Moda, stipulato in data 5/7/2017, esteso a tutti i lavoratori in forza non in prova, che abbiano un contratto di

lavoro a tempo indeterminato o a tempo determinato di durata non inferiore a nove mesi, il quale prevede che su accordo delle parti, venga istituito un fondo bilaterale paritetico di assistenza sanitaria integrativa, a livello nazionale, rivolto a tutti gli addetti del settore, aperto alla partecipazione degli altri comparti industriali del settore Moda, che opera in sinergia con il fondo di previdenza complementare di settore Previmoda.

Il Fondo è finanziato con un contributo a carico delle aziende pari a 12 euro mensili per addetto, per 12 mensilità, con decorrenza dal 1° gennaio 2018.

Con l'ultimo rinnovo contrattuale è stato previsto che con decorrenza dal 1° gennaio 2023, tramite Sanimoda sarà attivata a beneficio di tutti i lavoratori del settore una specifica assicurazione LTC, ovvero riguardo alla Long Term Care, i servizi di cure di lungo periodo che si attivano nel momento in cui il dipendente non è più in grado di essere autosufficiente, a cui saranno iscritti tutti i lavoratori secondo i criteri e le modalità già previste nella stipulazione precedente, tale assicurazione sarà finanziata con un contributo a carico dell'azienda pari a 2,00 euro mensili per addetto pari alle 12 mensilità, da corrispondere a Sanimoda.

Anche il contratto collettivo del settore Telecomunicazioni, a partire dal 2018 ha introdotto una sezione "welfare" al suo interno prevedendo che le aziende del settore attiveranno a beneficio dei lavoratori dipendenti strumenti di welfare esigibili fino alla concorrenza della somma di 120 euro. Il lavoratore può scegliere una serie di benefit introdotti dall'azienda in base alle preferenze espresse dai lavoratori, privilegiando quelli con finalità di educazione, istruzione, ricreazione e assistenza sociale, previdenziale e sanitaria e comunque nell'ambito delle previsioni di legge.

Viene introdotta la possibilità per i lavoratori di poter destinare tali somme al Fondo Telemaco, fondo di pensione complementare per gli appartenenti al settore.

Anche il CCNL del settore Orafo Argentiero e Gioielleria ha introdotto misure di welfare a partire dal 2018, introducendo l'obbligo di erogare flexible benefits a tutti i lavoratori appartenenti al settore per un valore pari al 200 euro (dal 2020 ad oggi).

Nell'accordo è prevista una disposizione denominata "Previdenza Complementare" ed in base ad essa, i lavoratori del settore, che abbiano superato il periodo di prova, possono iscriversi al Fondo COMETA, fondo pensione complementare di categoria. Tutti i lavoratori dal 2018, sono inoltre iscritti automaticamente alla Fondo di assistenza

sanitaria integrativa Mètasalute, finanziato tramite una contribuzione annuale dell'azienda.<sup>34</sup>

Tale contratto prevede anche numerose forme di work-life balance come congedi parentali e permessi speciali come, ad esempio, nel caso di decesso o di documentata grave infermità del coniuge o di un parente entro il secondo grado, il lavoratore o la lavoratrice hanno diritto e tre giorni di permesso retribuito.

Un ultimo CCNL da prendere in considerazione è quello dei dipendenti di aziende appartenenti ai settori pubblici dei esercizi, ristorazione collettiva, commerciale e turismo, stipulato nel 2018 e attualmente in fase di rinnovo.

Il contratto introduce all'interno del suo art. 11 del Capo III del Titolo II, relativo ai premi di risultato, la possibilità di erogazione del premio quale elemento economico ulteriore rispetto a quanto già previsto dal contratto, da definirsi mediante la contrattazione integrativa tra le parti sociali, sotto forma di *“erogazioni salariali...strettamente correlate ai risultati conseguiti con la realizzazione di programmi concordati tra le parti”*, aventi come obiettivo, a titolo esemplificativo, *“incrementi di produttività, di competitività, di qualità, di redditività.”*<sup>35</sup>

È previsto inoltre, che se il datore non riesce a raggiungere un accordo relativamente al tema dei premi di risultato è tenuto ad erogare una serie di importi variabili a seconda dei livelli retributivi, da destinare all'erogazione di beni e servizi welfare per i dipendenti, inoltre è prevista la possibilità per i lavoratori di destinare tali valori, al Fondo di previdenza complementare Fon.Te.

Vengono previste inoltre all'interno del contratto il ricorso a modalità alternative di organizzazione del lavoro come quella del Lavoro Agile, l'istituzione di Fondi di previdenza complementare per i lavoratori e di forme di assistenza sanitaria integrativa. Nei seguenti articoli del CCNL vengono previste anche misure di sostegno alla genitorialità come per esempio: congedi parentali, risposi giornalieri, congedi per la malattia del figlio e part-time post partum.

Il beneficio che deriva ai lavoratori appartenenti a settori che applicano queste tipologie di contrattazione collettiva è senza dubbio molto elevato, ma bisogna sottolineare come invece queste misure di sostegno alla spesa sociale pubblica, ormai sempre più ridotta e

---

<sup>34</sup> *“Welfare aziendale: approcci e strumenti”* WP2 - Studio e ricerca - analisi di background dei fabbisogni e mappatura delle esperienze di welfare aziendale. IRS- Istituto per la Ricerca Sociale, giugno 2020.

<sup>35</sup> *“Welfare aziendale: approcci e strumenti”* WP2 - Studio e ricerca - analisi di background dei fabbisogni e mappatura delle esperienze di welfare aziendale. IRS- Istituto per la Ricerca Sociale, giugno 2020.

sbilanciata verso alcune voci a discapito di altre, siano riservate solo ad una parte di popolazione, quella dei lavoratori dipendenti a discapito invece, di una fetta sostanziosa di cittadini che non possono accedere ai benefici erogati tramite questa tipologia di welfare privato e che ne risultano quindi esclusi.

### *2.3. Conciliazione vita lavoro e benessere dei lavoratori*

L'azienda in quanto organismo che opera all'interno di un mercato deve adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mondo che la circonda.

Come è già stato sottolineato nei capitoli precedenti, le aziende stanno spostando il loro focus d'azione il quale non è più quello di creare valore unicamente in senso economico, ovvero attraverso la massimizzazione di profitto, ma nel creare valore nel senso sociale, valore inteso come benessere collettivo, per i lavoratori e la società nella quale operano. Questo ripensamento del ruolo dell'impresa è frutto di un processo di adattamento e cambiamento che l'ha coinvolta, nel linguaggio manageriale il cambiamento viene inteso con un'accezione positiva, come sfida, voglia di mettersi in gioco dell'azienda evitando il rischio più grave per essa che è l'immobilismo.<sup>36</sup>

L'azienda muovendosi in direzione del cambiamento non deve sottovalutare un'importante risorsa che la caratterizza, che sono i lavoratori, il loro stimolo e il renderli partecipi delle scelte e delle strategie d'impresa la conduce verso il progresso.

L'importanza riguardo alla comunicazione che l'azienda deve cercare di intraprendere con i lavoratori, ma anche con tutti gli altri soggetti coinvolti, si può esprimere attraverso la redazione di un documento, ovvero il Bilancio Sociale.

Il Bilancio Sociale è: "uno strumento di rendicontazione e dialogo, attraverso il quale si fornisce ai portatori di interesse, ovvero gli stakeholder, un quadro trasparente della cultura e dei valori che guidano l'impresa, evidenziando nel contempo le politiche, i risultati e le ricadute socioeconomiche delle attività svolte".<sup>37</sup>

Destinatari di questo bilancio sono tutti quei soggetti coinvolti nell'impresa, dai dipendenti ai fornitori e chiunque altro sia interessato all'attività dell'impresa, questo

---

<sup>36</sup> "Qualità e welfare, il caso Luxottica" di Carlo Salomoni 2012.

<sup>37</sup> "Il welfare aziendale dalla teoria alla pratica" a cura di Loris Beretta, Vittorio De Luca, Federica Parente e Salvatore Vitiello, 2016.

documento vuole mettere in evidenza quali sono oltre alla cultura e i valori aziendali, gli obiettivi che l'organizzazione vuole perseguire, quale è il valore aggiunto creato e come viene ripartito, ed infine vuole fornire indicazioni delle interazioni tra azienda e l'ambiente in cui essa opera.

Esistono poi ulteriori certificazioni che espongono il livello di sostenibilità per così dire delle aziende, esse sono ad esempio: la certificazione SA 8000 che indica il grado di rispetto dei diritti umani, dei lavoratori, il grado di tutela contro lo sfruttamento dei minori e le garanzie e sicurezze riguardo alla salute dei dipendenti presenti nell'organizzazione; esiste poi il Codice Etico che disciplina i diritti e i doveri morali di ogni partecipante alla data impresa, ed infine il Bilancio Ambientale che espone le principali relazioni tra impresa ed ambiente, riguardo ad esempio al grado di emissioni prodotte ed altri indicatori.

Tornando invece a focalizzarci sulla comunicazione dell'impresa nei confronti dei suoi dipendenti possiamo dire che il rapporto tra azienda e lavoratori, da sempre reso conflittuale, sta piano piano cambiando.

Inizialmente qualsiasi tipologia di diritto o di beneficio appartenuto in qualche modo ai lavoratori era il risultato di normative, oppure di anni di contrattazione collettiva e accordi tra sindacati dei datori e dei lavoratori, ed aveva sempre le caratteristiche di una concessione che la parte cosiddetta forte a livello contrattuale, il datore, faceva a quella debole, il lavoratore; anche per il datore gli strumenti di protezione del suo investimento in forza lavoro derivavano unicamente da fonti normative o contrattuali, ad esempio basti pensare al patto di non concorrenza (art. 2125 cc) oppure alla clausola di durata minima garantita o al prolungamento del periodo di preavviso.

Le ultime fonti normative sugli sgravi fiscali per le imprese che erogano premi di produttività o la previsione di sistemi di welfare da applicare in azienda, all'interno dei contratti collettivi nazionali hanno contribuito ad assottigliare la distanza che divideva datore di lavoro e dipendenti, creando un nuovo concetto definito dalla Commissione Europea come Responsabilità Sociale dell'impresa, questo termine indica tutti gli interventi delle imprese che vanno al di là degli obblighi giuridici nei confronti della società e dell'ambiente.

In questi ultimi anni la Responsabilità sociale delle imprese ha assunto un' importante rilevanza nel contesto sociale ed economico attuale, attraverso essa infatti i comportamenti etici e socialmente responsabili delle imprese entrano sempre più

direttamente nella “catena del valore” aziendale, incentivando l’utilizzo di nuovi percorsi e leve competitive coerenti con lo sviluppo sostenibile.

Attraverso l’affermazione di questo nuovo modo di ripensare il rapporto tra impresa e società, in particolare tra impresa e lavoratori, le aziende sono state più propense a fornire servizi ai propri dipendenti per facilitare loro la conciliazione vita lavoro.

Di cosa tratta nello specifico la conciliazione vita lavoro?

È un termine nuovo introdotto negli ultimi anni a seguito dei cambiamenti che hanno coinvolto le imprese come precedentemente esposto.

Dare la possibilità ai lavoratori di conciliare la propria vita lavorativa con quella familiare significa fornire loro dei servizi, permettere una flessibilità oraria di entrata ed uscita dal lavoro, dare incentivi monetari o altri benefit. Questi “aiuti” dati ai dipendenti possono essere erogati loro tramite l’utilizzo di piani di welfare aziendali o meno, certamente il welfare aziendale è uno degli strumenti cardine per fornire ai lavoratori strumenti per migliorare la propria vita privata e lavorativa.

Il benessere del lavoratore deriva non soltanto da incentivi di natura economica, ma anche da quelli di natura sociale. Il lavoratore per essere felice e vivere a suo agio all’interno del contesto aziendale si aspetta l’applicazione dei principi di giustizia e di equità da parte dei suoi responsabili, egli vuole essere coinvolto nelle decisioni aziendali che riguardano il suo lavoro ed essere ascoltato quando propone suggerimenti per migliorare i processi lavorativi.

Appartenere ad un ambiente di lavoro sano, porta anche i lavoratori stessi ad evitare comportamenti che poi si ripercuotono negativamente soprattutto nei confronti dell’azienda stessa in termini economici. Tali comportamenti sono ad esempio: l’assenteismo, la riduzione della produttività, problemi disciplinari, licenziamenti e dimissioni frequenti ed anche un maggiore rischio di infortuni sul lavoro.

L’Agenzia europea per la salute e la sicurezza sul lavoro, ha individuato il cosiddetto “stress da lavoro correlato” ed elaborato delle norme con il fine di evitare tale problematica.

Secondo l’Agenzia esistono infatti, cinque aree di rischio correlate a questo tipo di stress e sono: carichi di lavoro troppo alti, l’incertezza dell’impiego, continui cambiamenti tecnologici, tensione emotiva, squilibrio tra la vita privata e quella lavorativa ed in alcuni rari casi violenze.

Per sopperire a queste problematiche che possono presentarsi all'interno delle aziende, molte di esse hanno previsto come misure di welfare aziendale anche dei bonus per l'aiuto da parte di uno psicologo.<sup>38</sup>

Il benessere emotivo come stato psico-sociale del lavoratore è dunque di estrema importanza, più egli si sente coinvolto e più condivide i valori dell'organizzazione, le pratiche ed i linguaggi e più troverà motivazione e soddisfazione nello svolgimento della sua attività lavorativa; essere motivati, avere delle buone relazioni con i colleghi, avere una buona circolazione delle informazioni, avere fiducia nell'organizzazione stessa e vedere anche miglioramenti nella propria attività, porta il lavoratore ad avere una migliore salute mentale.

Secondo alcuni studi psicosociali la cd. "psicologia della felicità" consiste nel dimostrare che la percezione della felicità degli individui deriva non solo dalla componente economica, ma anche da altri fattori, tra cui la qualità del lavoro e delle relazioni instaurate all'interno del luogo di lavoro.<sup>39</sup>

Come riportato da Tursi nel suo articolo sul welfare aziendale, che a sua volta cita Veenhoven e Bartolini, gli studi riguardo alla psicologia sociale hanno rilevato che: *"nei paesi industrializzati l'incremento marginale del reddito non corrisponde all'incremento marginale della percezione soggettiva della felicità; sicché quello del benessere in azienda è assunto a vero e proprio problema sociale e organizzativo. Con riferimento al nostro paese, si registra come, tra il 1980 e il 2006, a fronte di un aumento del 53% del reddito pro capite, la percezione media di felicità sia aumentata di poco fino al 1990, per poi calare progressivamente"*, gli scienziati psico-sociali in risposta a tale "paradosso della felicità in economia" sostengono che l'individuo non tragga felicità e soddisfazione solamente dagli ambiti di natura economica ma anche da quelli come la famiglia, la qualità del lavoro, lo stato di salute, delle relazioni di lavoro ed infine dei beni relazionali.<sup>40</sup>

In un contesto aziendale il lavoratore sta bene quando trova appagamento nello svolgere le sue mansioni, quando è soddisfatto delle relazioni sociali e quando percepisce un senso di appartenenza alla compagine aziendale, tutti questi sentimenti portano ad aumentare il benessere del lavoratore e di conseguenza ad accrescere anche la produttività aziendale,

---

<sup>38</sup> *"Il welfare aziendale dalla teoria alla pratica"* a cura di Loris Beretta, Vittorio De Luca, Federica Parente e Salvatore Vitiello, 2016.

<sup>39</sup> *"Welfare aziendale e fidelizzazione dei lavoratori"* di Claudia Murena

<sup>40</sup> *"Il Welfare aziendale: profili istituzionali 1"* di Armando Tursi, 2012.

in quanto il dipendente avendo uno stato emotivo positivo e sentendosi più coinvolto all'interno dell'azienda, tenderà ad essere più efficiente nello svolgere le mansioni.

Il termine "coinvolgimento" in inglese "commitment" è sostanzialmente molto differente dal termine "ingaggio".

Questi due termini fanno intuire in modo completamente diverso quello che può essere il rapporto che si viene a creare tra dipendente e datore. Il coinvolgimento, infatti, fa sentire il lavoratore più integrato all'interno delle pratiche e delle decisioni aziendali, lo fa sentire come un collaboratore, che è totalmente diverso rispetto alle emozioni che suscitano dal termine "ingaggio", le quali evocano semplicemente il fatto che il lavoratore ricopre un ruolo e svolge delle mansioni correlate ad esso.

Il lavoratore provando questo senso di appartenenza e di "coinvolgimento" appunto, sarà più attento alla sua attività lavorativa, più partecipe e meno propenso a cambiare lavoro, conscio infatti dei rischi economici che correrebbe l'azienda, sia delle ricadute che potrebbero esserci perdendo una risorsa importante come il lavoratore stesso.<sup>41</sup>

Un elemento correlato al benessere, al senso di appartenenza del lavoratore è quello della cd. "fidelizzazione", termine che ha origine e richiama strategie tipiche del marketing che mirano a creare una forte connessione con il cliente in modo tale da rinsaldare il legame tra egli e l'azienda.<sup>42</sup>

La fidelizzazione dal punto di vista del diritto del lavoro differisce per molti aspetti da quella relativa al marketing, in quanto il lavoratore non può essere associato alla figura del cliente, il quale deve essere "riverito" dall'azienda erogatrice di un prodotto o servizio e assecondato in ogni sua preferenza; nel mondo del diritto il lavoratore è subordinato al datore che gode di una vasta offerta di lavoratori che può facilmente sostituire, è in un contesto come questo che bisogna definire la fidelizzazione del lavoratore nell'ambiente in cui opera.

Fino ad oggi con questo termine veniva intesa la fedeltà del lavoratore verso l'azienda, ma essa era per lo più regolata da norme e disposizioni contrattuali, per cui non si trattava di un sentimento per così dire volontario da parte del lavoratore ma era per lo più una costrizione. Oggi con questo termine ci si riferisce piuttosto alla dimensione di "engagement del personale", ovvero inteso come misura del grado di coinvolgimento dei

---

<sup>41</sup> *"Il welfare aziendale dalla teoria alla pratica"* a cura di Loris Beretta, Vittorio De Luca, Federica Parente e Salvatore Vitiello, 2016.

<sup>42</sup> *"Welfare aziendale e fidelizzazione dei lavoratori"* di Claudia Murena

dipendenti nella cultura aziendale, tale sentimento porta a dei risultati positivi per l'impresa anche dal punto di vista sociale inteso come aumento del benessere del clima aziendale e anche dal punto di vista economico come un aumento della produttività.<sup>43</sup>

Da questa volontà di rendere sempre di più il lavoratore fedele all'azienda e di rafforzarne il suo senso di appartenenza, negli anni le aziende hanno cominciato a creare degli strumenti da offrire ai propri dipendenti per facilitarli la coniugazione tra vita privata e lavoro, questi concetti sono espressi con il termine di "work-life balance" le aziende tramite l'erogazione di strumenti e di servizi ai lavoratori si pongono come obiettivo quello di alleggerire i carichi di cura dei lavoratori e sono ormai parte di strategie di gestione delle risorse umane che puntano a valorizzare il tempo come leva per massimizzare la affezione del lavoratore nei confronti dell'impresa nella quale opera.

A seguito anche della crisi pandemica intervenuta nell'ultimo biennio, l'utilizzo di questi strumenti è esploso e da questo periodo in poi molti di essi hanno iniziato a divenire di uso comune all'interno di molti contesti aziendali; si tratta ad esempio, dell'introduzione di strumenti di flessibilità oraria in entrata e uscita dal lavoro, percorsi formativi, part-time, job sharing, banca ore solidale, telelavoro e congedi parentali ed infine dello smart working, che viene ritenuto lo strumento cardine della flessibilità oraria introdotta nelle aziende; tuttavia esistono anche altri strumenti applicati mediante l'utilizzo di piani di welfare aziendali, essi possono essere servizi o benefit monetari erogati ai lavoratori.<sup>44</sup>

I servizi più comuni offerti in un piano welfare per migliorare la conciliazione vita lavoro sono: servizi socio sanitari che vanno da l'istituzione di casse e fondi di assistenza sanitaria, rimborso spese mediche, check-up medici, servizi assistenziali che spaziano da centri di recupero ad assistenza psicologica, servizi per i figli che vanno da borse di studio, spese per acquisto dei libri, corsi di formazione, infine poi troviamo servizi per lo sport ed il tempo libero e la mobilità come servizi di trasporto casa-azienda o abbonamenti per i mezzi pubblici.<sup>45</sup>

Attraverso l'utilizzo di questi servizi o di questi incentivi monetari, i lavoratori possono in maniera più agevole conciliare la loro vita lavorativa con quella familiare, rendendo loro più semplice la vita privata sono portati ad essere più efficienti nel lavoro e più

---

<sup>43</sup> "Welfare aziendale e fidelizzazione dei lavoratori" di Claudia Murena

<sup>44</sup> Aiwa 2019 - *Nuove alleanze per un welfare che cambia* - quarto rapporto sul secondo welfare che cambia a cura di Franca Maino e Maurizio Ferrera.

<sup>45</sup> Manuale 2016 del sole 24 ore - *"Welfare aziendale" come predisporre i piani per il miglioramento della produttività e delle esigenze personali dei dipendenti*. A cura di Christian Valsiglio e Gianpiero Falasca.

produttivi. Basti pensare ad esempio ad incentivi monetari o a servizi di baby sitting o di assistenza agli anziani, sollevando i lavoratori da questi oneri e dando loro la possibilità poter gestire i loro figli o i genitori anziani finché essi si trovano al lavoro, aumenta il loro benessere psico-fisico che si ripercuote poi anche all'interno dell'azienda; questo stato li porta ad essere più coinvolti e concentrati nella loro attività lavorativa, riduce l'assenteismo, cosa che in assenza di servizi welfare può accadere per la mancanza di assistenza per i famigliari, li aiuta ad essere più puntuali sull'orario di entrata e uscita dal lavoro e gli permette di vivere appieno l'esperienza lavorativa sapendo di poter contare sui servizi che l'azienda gli offre.

Le ultime normative in tema di conciliazione vita-lavoro e contrattazione aziendale, introdotte nel biennio 2016-2017 hanno agevolato un maggior ricorso da parte delle aziende ai servizi di work-life balance.

Attraverso queste nuove discipline introdotte, le aziende hanno convenienza a far sì che i loro dipendenti convertano in tutto o in parte il premio di risultato in beni e servizi di welfare e per ottenere questo risultato è necessario che offrano loro adeguate soluzioni di spesa in servizi di credito welfare utili alle famiglie.<sup>46</sup>

Attraverso questi meccanismi l'azienda potrà nel futuro, ottenere quel cambiamento che è sinonimo di modernità, ovvero creare un ambiente di lavoro in cui gli individui si sentono realizzati, in cui il rapporto di forza datore-lavoratore si affievolisce perché egli non necessita più di un ferreo e costante controllo, dato che tra le due parti esiste un rapporto di fiducia.

Questa fiducia si instaura proprio così, facendo sentire il lavoratore valorizzato e parte del processo produttivo, la sua vita privata viene presa in considerazione dall'azienda perché essa inevitabilmente fatica a scindersi completamente da quella lavorativa; gli incentivi ed i servizi offerti dall'impresa permettono al lavoratore di realizzare una corretta conciliazione tra la vita privata e quella lavorativa, rendendolo più efficiente anche per l'azienda sotto molti aspetti.

È necessario quindi ripensare e ridisegnare le dinamiche aziendali, portando sempre più imprese e lavoratori a conoscenza di cosa siano i sistemi di welfare e di come poterli implementare, solo così si potrà arrivare allo sviluppo di nuove concezioni lavorative che miglioreranno anche la vita sociale dell'impresa.

---

<sup>46</sup> *"Welfare aziendale tra dimensione organizzativa e cura della persona"*, di Franca Maino 2017.

### 2.3.1. Focus sul lavoro agile

L'obiettivo espresso nelle legislazioni degli ultimi anni è quello di sviluppare delle norme sul lavoro che guardino sempre più verso il futuro, creando una nuova idea di lavoro e impresa, sempre meno legata a mansioni di tipo esecutivo come accadeva nel passato, ma sempre più legata allo sviluppo delle tecnologie, non più focalizzata unicamente sulla produzione e lo scambio di beni e servizi ma nel promuovere la nascita di figure professionali che siano sia in grado di gestire i processi produttivi, sia in grado di integrare apprendimento, lavoro, ricerca e progettazione creando un elevato valore aggiunto.

Anche l'esigenza cresciuta negli ultimi anni di flessibilizzare il lavoro e renderlo più adattabile alle esigenze sia dei datori di lavoro che dei loro dipendenti ha portato all'introduzione di norme che hanno istituito nuove tipologie di lavoro.

Strumento cardine si può dire, ai giorni d'oggi, per permettere una corretta conciliazione vita-lavoro è lo smart working, anche definito come lavoro agile, esso non può tuttavia essere definito come una nuova modalità di lavoro ma si tratta nello specifico, di una modalità di svolgimento della prestazione di lavoro subordinato.<sup>47</sup>

Il lavoro agile (o smart working) è stato regolamentato per la prima volta in Italia con l'introduzione della Legge n. 81 del 2017, ma il confronto parlamentare sul tema era già iniziato qualche anno prima, con la presentazione presso la Camera dei deputati della proposta di legge tramite il DDL del 29 gennaio 2014, n. 2014, recante le Disposizioni per la promozione di forme flessibili e semplificate di telelavoro.

È utile ricordare anche questa normativa che ha preceduto quella sul lavoro agile perché ha fortemente condizionato i contenuti della legge n. 81 del 2017.

Il tema della conciliazione vita lavoro emerge fin da subito negli articoli dedicati allo smart working, l'articolo 18 comma 1 della legge n. 81/2017 così si esprime: *“le disposizioni del presente capo, allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, promuovono il lavoro agile quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, 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*

---

<sup>47</sup> *“Guida pratica al lavoro agile dopo la Legge n. 81/2017”* di Emanuele Dagnino, Marco Menegotto, Lorenzo Maria Pelusi, Michele Tiraboschi, Adapt University Press 2017.

*dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.”*

Scopo principale di tale tipologia di metodo di lavoro è appunto quello di agevolare il lavoratore, in modo tale da permettergli di conciliare la propria attività lavorativa con la sua vita personale, questo vantaggio offerto al lavoratore comporta anche dei benefici aziendali in termini di aumento della competitività come si evince dalla norma.

Secondo quanto previsto dall'articolo 18 comma 3-bis introdotto dalla L. 145/2018 (Legge di Bilancio 2019), in vigore dal 1/1/2019, si deve dare priorità per l'applicazione della modalità di lavoro agile alle richieste avanzate dalle lavoratrici nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo di maternità oppure dai lavoratori con figli disabili. Oggi con il Decreto Legislativo 30 giugno 2022 n. 105 “Decreto sulla conciliazione tra attività professionale e vita familiare” è stata innalzata a 12 anni la soglia d'età dei figli per avere priorità nell'utilizzo dello smart working.

Proseguendo con l'analisi della normativa sul Lavoro Agile troviamo l'articolo 19 comma 1 che dice: *“l'accordo relativo alla modalità di lavoro agile è stipulato per iscritto ai fini della regolarità amministrativa e della prova, e disciplina l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali aziendali, anche con riguardo alle forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro ed agli strumenti utilizzati dal lavoratore. L'accordo individua altresì i tempi di riposo del lavoratore nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro.”*

Secondo l'articolo la modalità di lavoro agile è regolata tramite accordo tra le parti, il quale richiede la forma scritta sia per la regolarità amministrativa, sia come prova.

L'accordo definisce tutte le possibili dinamiche entro le quali si può caratterizzare il lavoro agile, il lavoratore rimane libero di auto-organizzarsi, si potranno tuttavia prevedere a seconda delle esigenze organizzative, la definizione di determinate fasce orarie di reperibilità o di contestabilità, momenti e orari della giornata in cui è necessario che il dipendente svolga necessariamente la prestazione lavorativa, sono previsti anche orari precisi che garantiscono il diritto alla disconnessione del soggetto e la non reperibilità telefonica.

Non è necessario che l'orario di lavoro che si andrebbe a svolgere nella sede dell'azienda coincida necessariamente con l'orario svolto in smart working, l'unico limite da porsi è quella della durata massima dell'orario settimanale o giornaliero, il cui rispetto, insieme anche ai giorni previsti di riposo, deve coincidere con quanto stabilito nell'accordo e con quanto previsto dalla legge e dalla contrattazione collettiva.

Tale modalità di lavoro svincola il lavoratore dall'ambito spaziale dell'azienda datoriale, egli infatti può svolgere la sua prestazione ovunque (sempre nel rispetto dei luoghi concordati con il datore), questa modalità di svolgimento ha portato gli esperti a ritenere questa tipologia di lavoro molto più improntata sul risultato e non più solamente sull'orario di lavoro.<sup>48</sup>

Questo nuovo modo di vedere il rapporto di lavoro si connette bene con l'idea di agevolare il lavoratore nel conciliare la sua vita privata con quella lavorativa, portandolo a lavorare per ottenere dei risultati anche se in tempi minori, piuttosto che obbligarlo a lavorare necessariamente una certa quantità di ore, ottenendo spesso in cambio prestazioni peggiori.

Anche questo sistema di quantificazione dell'orario di lavoro sta iniziando ad essere rivisto in molti paesi europei, i quali stanno provando ad applicare nuove misure, come per esempio, la riduzione dell'orario giornaliero e dei giorni lavorativi della settimana, riscontrando molto spesso dei miglioramenti delle performance dei lavoratori i quali, meno affaticati dalla quantità di ore lavorate, sono più efficienti e produttivi nella loro prestazione in una minore quantità di tempo.

Fatto presente dall'articolo 20 che, il lavoratore che svolge la sua prestazione tramite la modalità di lavoro agile ha diritto a parità di trattamento sia salariale che retributivo rispetto agli altri lavoratori, proseguiamo con l'analisi degli articoli successivi.

La definizione ed il rispetto da parte del lavoratore agile delle modalità di esecuzione della prestazione lavorativa, degli orari e del luogo di lavoro, garantiscono al datore di non perdere i poteri di direzione e controllo che egli deve esercitare nei confronti dei lavoratori, come riportato dall'articolo 21: *"l'accordo relativo alla modalità di lavoro agile disciplina l'esercizio del potere di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dal*

---

<sup>48</sup> "Welfare aziendale: approcci e strumenti" WP2 - Studio e ricerca - analisi di background dei fabbisogni e mappatura delle esperienze di welfare aziendale. IRS- Istituto per la Ricerca Sociale, giugno 2020.

*lavoratore all'esterno dei locali aziendali nel rispetto di quanto disposto dall'articolo 4 della legge 20 maggio 1970, n. 300, e successive modificazioni.*

*L'accordo di cui al comma 1 individua le condotte, connesse all'esecuzione della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali, che danno luogo all'applicazione di sanzioni disciplinari.”*

Facendo riferimento all'articolo 4 della Legge n. 300/1970, che disciplina l'utilizzo degli impianti audiovisivi e degli altri strumenti che consentono il controllo a distanza dell'attività dei lavoratori, nella modalità di lavoro agile, il datore non può avvalersi degli strumenti elettronici come pc, software o web-cam per controllare l'attività lavorativa del dipendente, salvo previo accordo sindacale o tramite autorizzazione dell' Ispettorato Nazionale del lavoro per territorio.

Questo tema è di difficile interpretazione ed applicazione ai giorni d'oggi, a seguito anche al D.lgs. n. 151 del 2015 che nel suo articolo 23 sostiene che: *“i suddetti limiti e condizioni per l'utilizzo degli impianti audiovisivi e delle altre apparecchiature di controllo, di cui al 1° comma dell'art. 4, non si applicano agli “strumenti” usati dal lavoratore per eseguire la propria prestazione”.*

Risulta quindi difficoltoso interpretare la norma in quanto la dotazione data al dipendente per la modalità di lavoro agile riguarda strumenti che di per sé permettono la registrazione o il controllo di quello che il dipendente svolge durante prestazione (basti pensare all'uso del pc per lavoro), si devono dunque interpretare tali norme pensando che anche se gli strumenti di controllo a distanza sono lecitamente installati, il datore di lavoro dovrà preventivamente informare il proprio dipendente che lavora in smart working circa la possibilità di eseguire controlli sulla sua prestazione lavorativa attraverso la strumentazione che gli è stata data in dotazione.<sup>49</sup>

Rilevante nella legge appare anche il tema della sicurezza, compare sia nel comma 2 dell'articolo 18 per quanto riguarda gli strumenti dati in dotazione al lavoratore, sottolineando che: *“il datore di lavoro è responsabile della sicurezza e del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al lavoratore per lo svolgimento dell'attività lavorativa”*, sia nell'articolo 22 relativamente alla sicurezza sul lavoro del dipendente dicendo che: *“il datore di lavoro garantisce la salute e la sicurezza del*

---

<sup>49</sup> *“Welfare aziendale: approcci e strumenti”* WP2 - Studio e ricerca - analisi di background dei fabbisogni e mappatura delle esperienze di welfare aziendale. IRS- Istituto per la Ricerca Sociale, giugno 2020.

*lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile e a tal fine consegna al lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, con cadenza almeno annuale, un'informativa scritta nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro.*

*Il lavoratore è tenuto a cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro per fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione all'esterno dei locali aziendali”.*

Attraverso la lettura di queste norme emerge come il datore sia responsabile sia della dotazione strumentale e tecnologica che affida al lavoratore, sia della sua salute e sicurezza nello svolgimento della prestazione, è tenuto infatti a presentare al lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza un'informativa scritta contenente i rischi possibili nello svolgimento dell'attività lavorativa.

Infine, l'articolo 23 sottolinea come al lavoratore in modalità agile venga estesa la tutela assicurativa INAIL, sia in relazione ai rischi connessi alla prestazione resa all'esterno dei locali aziendali, sia relativamente agli infortuni sul lavoro che possono accadere durante il normale percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello prescelto per lo svolgimento della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali. Tali infortuni sono tutelati dall'INAIL se connessi con lo svolgimento della prestazione lavorativa.

A seguito della pandemia da Covid-19, il Governo con il D.P.C.M. 1° marzo 2020 aveva introdotto una procedura semplificata per favorire l'adozione dello smart working nelle aziende per promuovere il lavoro da remoto e diminuire il numero di lavoratori che si recavano nelle aziende.

Ad oggi con l'art. 41-bis del Decreto Semplificazioni, così come modificato dalla Legge n. 122/2022, viene, infatti, sostituito il comma 1 dell'art. 23, della Legge 22 maggio 2017, n. 81, prevedendo in maniera strutturale l'adozione della procedura semplificata attraverso la quale, dal 1° settembre 2022, sarà sufficiente per il datore di lavoro comunicare in via telematica al Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali i nominativi dei lavoratori interessati, la data di inizio delle prestazioni lavorative in modalità agile e la data di cessazione delle prestazioni lavorative in modalità agile, tale comunicazione deve essere effettuata entro cinque giorni dall'inizio della prestazione in smart working.

Tramite questa modalità viene meno la trasmissione dell'accordo individuale stipulato tra datore e lavoratore, i quali però devono comunque sottoscriverlo rispettando l'obbligo di conservarlo per un periodo di cinque anni dalla sottoscrizione.

L'applicazione della legislazione relativa al lavoro agile ha sicuramente incentivato il ripensamento delle relazioni tra lavoratori subordinati e datori che ben si lega con il tema del benessere e della conciliazione vita lavoro del dipendente, il quale se prova un senso di appartenenza verso l'impresa nella quale opera, avrà anche meno bisogno di essere supervisionato e controllato nel rispetto del suo orario di lavoro e delle sue attività lavorative.

Già prima della pandemia questa forma di lavoro agile aveva preso piede all'interno dei contesti aziendali italiani, secondo uno studio di Visentini e Cazzaroli del 2019, attraverso l'acquisizione di questionari in 800 aziende, si è riscontrato che tra il 2015 e il 2018 le imprese che hanno iniziato ad utilizzare smart working sono passate ad essere dal 45% al 60%, inoltre in questo studio sono stati raccolti questionari relativi all'utilizzo dello smart working in 26 aziende e si è notato come la maggior parte degli intervistati risultasse essere di sesso maschile, ovvero il 56,6% e la fascia più rappresentativa fosse quella che va dai 36 ai 45 anni, l'inquadramento professionale invece, è risultato essere maggiormente quello dell'impiegato (65,6%), seguito dal quadro con il 29,1% e dal dirigente con il 5,2%.

L'utilizzo dello strumento del lavoro agile cresce in base alla dimensione aziendale, nelle aziende micro sono utilizzati circa 1,50 giorni al mese, nelle medie 2,62 e 3,50 nelle imprese di grandi dimensioni. Per quanto riguarda i settori produttivi invece, l'ambito IT com'è logico pensare è quello dove vi è un maggiore utilizzo di smart working, registrando 8,93 giorni utilizzati al mese con questa modalità, a seguire troviamo il settore farmaceutico con 4,22 giorni al mese e finanziario con 4,12, ed infine con il minor utilizzo di giorni troviamo i settori alimentare, tessile e manifatturiera che utilizzano tra i 2,5 e 1 giorni al mese di lavoro agile.<sup>50</sup>

#### *2.4. Gli svantaggi dal punto di vista fiscale e contributivo del welfare aziendale*

In base all'analisi effettuata nei paragrafi e nel capitolo precedente abbiamo visto come il welfare aziendale sia subentrato quasi, anche se non totalmente, in sostituzione di alcune voci della spesa pubblica sociale.

---

<sup>50</sup> Aiwa 2019 – *Nuove alleanze per un welfare che cambia* – quarto rapporto sul secondo welfare che cambia a cura di Franca Maino e Maurizio Ferrera.

Lo Stato stesso, a seguito delle sue carenti risorse economiche, che sono diminuite sempre di più nel corso degli anni e a seguito delle numerose crisi dell'economia europea e mondiale, ha deciso di incentivare sempre di più le forme di welfare offerte dalle aziende ai lavoratori.

Le Leggi di Stabilità del 2016 in primis e le seguenti di Bilancio poi, hanno provveduto ad introdurre una normativa che attraverso la defiscalizzazione e decontribuzione attirasse sempre più imprese ad applicare piani di welfare aziendale.

Scopo principale da parte di un'azienda, oltre al relativo risparmio fiscale, come è stato già analizzato nei paragrafi precedenti, dovrebbe anche essere quello di coinvolgere i suoi collaboratori e tutti gli stakeholder dell'impresa in modo tale comprendere le loro esigenze e partecipare alle soluzioni.

Questo per l'azienda si tratta di uno scambio, essa partecipa ai bisogni dei suoi collaboratori, gli dà attenzione ed in cambio riceve fedeltà e attenzione a sua volta da parte dei dipendenti aumentando così anche la sua efficienza e competitività.

Secondo quanto riportato da Alberto Perfumo, questi tre obiettivi che l'azienda realizza applicando sistemi di welfare aziendale in ordine di importanza risultano essere: l'aumento della produttività, che si realizza tramite il coinvolgimento dei lavoratori, l'aumento della redditività che si realizza tramite l'apprezzamento di clienti e di altri referenti esterni e per ultimo la convenienza economica derivante dalla detassazione e decontribuzione prevista per le erogazioni in welfare da parte delle aziende.<sup>51</sup>

Riassumendo quindi possiamo sostenere che, per quanto riguarda il lato dell'azienda che eroga welfare, il suo vantaggio risulta ben chiaro.

Almeno per quanto riguarda l'erogazione del premio di risultato e la facoltà di poterlo convertire in welfare, nel caso in cui appunto i lavoratori optino per questa strada il risparmio aziendale è totale. Un premio che comunque, anche precedentemente l'azienda avrebbe erogato ai suoi lavoratori, oggi, se convertito, risulta totalmente esente da contribuzione a suo carico e la cifra netta arriva direttamente ai lavoratori, favorendo così anche un'immagine di vicinanza ai lavoratori da parte dell'azienda stessa.

Caso diverso invece è quello del welfare erogato tramite regolamentazione derivante da CCNL, in questo caso l'azienda è "obbligata" sulla base appunto delle disposizioni del contratto collettivo ad erogare tali somme di denaro che, pur esenti dal computo del costo

---

<sup>51</sup> *"Il welfare aziendale è una iattura. Spunti per un welfare aziendale efficace per l'azienda e per le persone"*, di Alberto Perfumo, 2018.

del lavoro da parte dell'azienda, risultano tuttavia essere aggiuntive alla retribuzione standard che offrirebbe ai suoi dipendenti.

Nel caso invece di elargizione di welfare tramite accordo attraverso il regolamento aziendale, l'azienda stessa, consapevole dei suoi vantaggi dal punto di vista fiscale e contributivo decide comunque di destinare una quota aggiuntiva (che si tratti anche in questo caso di beni e servizi o per finalità di utilità sociale) alle retribuzioni dei suoi dipendenti.

Il vantaggio per i lavoratori dall'applicazione di piani di welfare aziendali, come è già stato esaminato è quello di poter godere di benefit aggiuntivi alla retribuzione di base e, nel caso della conversione del Premio di risultato in welfare, di ottenere l'intero ammontare della cifra destinata dall'azienda come premio, senza dovervi sottrarre l'imposta sostitutiva del 10% e la parte contributiva di circa il 9% della somma, che avrebbe dovuto trattenere l'azienda.

Anche in questo caso si può notare come il risparmio per il dipendente sia totale, un premio lordo di 1000 euro diventerebbe infatti di 810 euro in denaro a seguito dell'applicazione dell'aliquota fiscale e contributiva, mentre se convertito in beni e servizi welfare rimane pari ad un valore di 1000 euro netti. Tuttavia, come riportato da Alberto Perfumo: *"il risparmio per il lavoratore di 190 euro su 1000, non è del tutto reale: mentre i 100 euro di tasse sono davvero un risparmio per il lavoratore, i 90 euro di mancati contributi sono un minor accantonamento al fondo pensione"*.<sup>52</sup>

A riguardo si apre un tema molto importante sulla convenienza o meno dell'applicare l'istituto del welfare aziendale.

Finora sono stati analizzati i vantaggi, mentre ora si andrà ad approfondire questo tema molto rilevante, ovvero lo svantaggio per il lavoratore derivante dalla mancata contribuzione nell'applicazione di piani welfare attraverso la conversione del Premio di risultato.

In un interessante studio intitolato "Premio in welfare oggi, quale pensione domani?" del 2017, Mallone e Tafaro riportano un'analisi attraverso una simulazione di quale sarebbe la perdita annua di tre diversi tipologie di dipendenti.

Per ognuno di essi è stato applicato un metodo di calcolo contributivo, calcolata l'età di pensionamento a 67 anni e un reddito massimo annuo di 25.000 euro nel corso della loro

---

<sup>52</sup> *"Il welfare aziendale è una iattura. Spunti per un welfare aziendale efficace per l'azienda e per le persone"*, di Alberto Perfumo, 2018.

vita, fermo restando l'ipotesi prevista della legge di redditi inferiori a 80.000 euro per l'assoggettamento ai benefici del welfare.

Nella tabella seguente si possono vedere i risultati a cui sono pervenuti i due autori.

*Tabella 1 - La «perdita pensionistica» per ciascuna delle ipotesi formulate*  
(metodo di calcolo contributivo)

	Età di ingresso in attività	Riduzione annua della pensione di base (€) <sup>9</sup>		
		Ipotesi A Premio 500 euro/anno	Ipotesi B Premio 1.000 euro/anno	Ipotesi C Premio 1.500 euro/anno
Profilo 1	30	436,89	873,79	1.310,68
Profilo 2	35	362,90	725,79	1.088,69
Profilo 3	40	294,21	588,41	882,62

*Fonte:* elaborazione a cura degli autori.

53

Si nota come un lavoratore giovane, di circa 30 anni, che converta per tutta la sua vita lavorativa un premio annuo di 500 euro arrivi a perdere alla fine della sua carriera circa 437 euro di pensione all'anno, mentre se converte 1.500 euro all'anno in welfare arriverà a perdere circa 1310 euro annui di pensione.

Pe contro, un lavoratore di 40 anni arriverà, iniziando a convertire premi in welfare a quell'età, a perdere al massimo 882 euro con una conversione di 1.500 euro annui.

La soluzione offerta dagli autori per conciliare sia i benefici derivanti dalla conversione del Premio in welfare, sia cercare di ridurre il più possibile la perdita contributiva, è quella quindi di non convertire interamente il premio oppure di non convertirlo sempre, ma di farlo in modo discontinuo, ad esempio ad anni alterni o in alcuni periodi sì ed in altri no, con il fine di perdere meno contributi e di conseguenza non ritrovarsi a fine carriera con una notevole riduzione dell'importo pensionistico a seguito di questa pratica di conversione.

Un altro aspetto importante toccato dagli autori è quello del sempre maggiore slittamento della previdenza pubblica (INPS) in quella privata/negoziale.

<sup>53</sup> La Rivista delle Politiche Sociali / Italian Journal of Social Policy, 2/2017. *Premio in welfare oggi, quale pensione domani?* Di Giulia Mallone e Tiziana Tafaro.

Sempre attraverso il meccanismo della conversione del premio di risultato in welfare accade spesso che i lavoratori decidano di convertire il premio in welfare e di destinare tali quote al finanziamento extra di fondi di previdenza complementare di categoria.

Questi meccanismi consentono un ritorno previdenziale per il lavoratore che in questo modo compensa la perdita subito dalla mancata contribuzione a carico del datore con la quota versata da egli stesso, ma attraverso questa pratica si rischia di esonerare il datore di lavoro da quella che dovrebbe essere una compartecipazione da parte dell'azienda al finanziamento contributivo per il lavoratore.

In questo modo, infatti, il lavoratore provvede da sé ad aumentare il suo fondo pensione esonerando il datore dal versamento dei contributi, portando quindi un vantaggio economico unicamente nelle tasche dell'imprenditore e non nelle proprie.<sup>54</sup>

Come si è visto inizialmente la forma migliore per evitare perdite contributive per i lavoratori sarebbe quella dell'applicazione del welfare "puro" in aggiunta ovvero alla retribuzione standard del lavoratore, da parte dell'azienda. Quest'ultima è la soluzione preferita anche dalla maggior parte delle organizzazioni sindacali, perché attraverso questa forma il welfare ha veramente la finalità di sostegno al lavoratore.

Una soluzione a riguardo invece, è stata proposta da Enrico Maria D'Onofrio, per contenere comunque i costi aziendali ed erogare welfare ai lavoratori, la soluzione è quella di cercare di coinvolgere il sindacato in un percorso "virtuoso" con l'azienda che si concentri nella realizzazione di tre pilastri: la retribuzione incentivante di carattere monetario, la sostituibilità nei limiti della legge di parte del premio incentivante con beni e servizi welfare, ed infine la realizzazione di piani di welfare puri, non soggetti cioè al doppio limite reddituale e di valore del premio a cui ricondurre le prestazioni di assistenza già oggi erogate.

Tale soluzione non trova tuttavia grande considerazione da parte dei sindacati, i quali spesso, continuano a percepire la corresponsione del premio monetario come più appagante per i lavoratori, rispetto che ai beni e servizi welfare, di conseguenza la riduzione dell'incentivo monetario a favore di piani welfare puri potrebbe essere concepita dai lavoratori come un arretramento di tutele.<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> La Rivista delle Politiche Sociali / Italian Journal of Social Policy, 2/2017. *Premio in welfare oggi, quale pensione domani?* Di Giulia Mallone e Tiziana Tafaro.

<sup>55</sup> "Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica", di Ilaria Alvino, Silvia Ciucciiovino, Roberto Romei, Il mulino 2019.

Un ultimo aspetto negativo basato sull'assegnazione del Premio di risultato convertito in welfare è quello di essere poco equo per i lavoratori.

Il Premio convertito infatti viene assegnato a categorie omogenee di lavoratori, ma questa differenziazione tra una categoria e l'altra avviene unicamente sulla base dei livelli contrattuali ai quali appartengono i lavoratori, ciò comporta che un operaio avrà un livello di Premio inferiore all'impiegato ed a sua volta al quadro.

Come sottolineato da Alberto Perfumo: *“per giocare fino in fondo il suo ruolo, il welfare aziendale deve, invece, prestarsi a rispondere equamente ai bisogni dei lavoratori, deve essere più ricco dove le esigenze sono maggiori, per esempio in base alla condizione familiare”*.<sup>56</sup>

Se il Premio di welfare si differenziasse in base ai bisogni dei lavoratori ed in base alle loro esigenze personali si avrebbe quindi la completa realizzazione di quello che dovrebbe essere il welfare aziendale, una forma privata, di sostegno economico e sociale ai lavoratori dipendenti.

---

<sup>56</sup> *“Il welfare aziendale è una iattura. Spunti per un welfare aziendale efficace per l'azienda e per le persone”*, di Alberto Perfumo, 2018.

## Capitolo III. Il welfare nella pratica aziendale

### *3.1. Cenni riguardo agli imprenditori “illuminati”: i primi che applicarono delle primitive forme di welfare aziendale*

Durante gli anni dello sviluppo industriale italiano alcuni tra i più grandi imprenditori del 1900 cominciarono ad interessarsi ad un tipo di politiche aziendali, che possiamo definire come primitive forme di welfare aziendale, ed a introdurle all'interno del loro contesto, creando delle comunità su cui le fabbriche avevano un'influenza enorme.

Questi imprenditori avevano nella loro ottica il superamento del classico conflitto di classe tra lavoratori e datori di lavoro.

Il superamento di questa visione porta a ripensare completamente il ruolo dell'azienda e induce i primi grandi imprenditori ad interessarsi personalmente del benessere dei propri dipendenti mettendo in atto per primi, quella che al giorno d'oggi possiamo definire come la “Responsabilità sociale dell'impresa”.

Attraverso questa logica si cercò di superare il modello di impresa fordista, sviluppatasi a partire dalle idee tayloriste di Frederick Taylor per l'appunto, le quali concepiscono la fabbrica come: *“il luogo centrale di tutte le decisioni strategiche: è la produzione che crea il mercato, tanto che Ford diceva che «tutto ciò che si produce si vende».* Dal punto di vista pratico, *l'addestramento scientifico dei lavoratori, la standardizzazione e la semplificazione dei processi e l'introduzione della catena di montaggio rendono possibili produzioni su larga scala*”,<sup>1</sup> queste idee sono state spesso giudicate in modo negativo specialmente dalla cultura socialista perché poco vicine ai bisogni dei lavoratori e concentrate unicamente nell'incremento della produzione e del profitto aziendale.

Gli imprenditori di cui parleremo in seguito furono i pochi che in quegli anni presero le distanze da queste visioni su come dovesse essere organizzata la fabbrica ed anzi, furono tra i primi ad introdurre una primitiva forma di welfare, che venne definito come “paternalistico” perché erogato unicamente per decisione dell'imprenditore che, agendo

---

<sup>1</sup> [www.treccani.it/enciclopedia](http://www.treccani.it/enciclopedia)

per sua volontà, assumeva la figura di padre che vuole prendersi cura personalmente dei suoi lavoratori, fornendo loro beni e servizi ed in alcuni casi costruendo anche delle vere e proprie comunità per i dipendenti.

Alcuni tra i principali imprenditori per così dire “illuminati” furono: Gaetano Marzotto, Enrico Mattei ed Adriano Olivetti.

Gaetano Marzotto nacque nel 1894 a Valdagno in provincia di Vicenza, fu una delle più importanti figure di riferimento nell’imprenditoria italiana, portando la sua azienda a metà del Novecento, ad essere la più importante casa laniera del paese. Fu uno dei primi a capire quanto importante fosse la qualità lavorativa dei dipendenti anche per il successo stesso dell’azienda.

Marzotto a Valdagno fece costruire la Città Sociale, una città a dimensione d’uomo dove la fabbrica si integrava con la vita del lavoratore coinvolto.

Questa città che si collocava sulla riva del fiume Agno possedeva abitazioni, asili, scuole, case di maternità, orfanotrofi, scuole materne, case di riposo, impianti sportivi e palestre, una piscina olimpica e un teatro da duemila posti. Erano presenti anche istituti tecnici, scuole di musica e luoghi adibiti per il dopo lavoro, l’azienda provvedeva anche a soggiorni estivi ed invernali per i lavoratori. La Città Sociale esiste ed è intatta ancora oggi a Valdagno e rappresenta uno degli esempi più importanti di costruzione urbana e sociale.<sup>2</sup>

Altro imprenditore che fu di spicco per la sua innovatività e vicinanza ai lavoratori è Enrico Mattei, che nacque ad Acqualagna nel 1906, giunse a Milano dalle Marche e da quel momento in poi iniziò la sua carriera di imprenditore.

Nel 1945 fu nominato capo liquidatore dell’Agip, ma disattendendo il mandato cercò di salvare l’azienda cercando petrolio nei pozzi di Caviaga; il suo obiettivo era quello di affidare il monopolio della ricerca di idrocarburi ad un’azienda pubblica, l’unica che secondo lui potesse operare per l’interesse della popolazione più povera.

Mattei nel 1953 fondò l’ENI, holding pubblica posta al vertice del gruppo.<sup>3</sup>

In seguito, Mattei fondò a Borca di Cadore in provincia di Belluno, un villaggio operaio destinato ai suoi dipendenti. Anche egli come gli altri imprenditori “illuminati” puntava ad ottenere vantaggio competitivo enfatizzando il benessere dei suoi lavoratori nel luogo di lavoro.

---

<sup>2</sup> <https://www.progettomarzotto.org/it/storia/>

<sup>3</sup> Amatori F., *La grande impresa*, in F, Amatori, *La Storia di Impresa come professione*, Padova, Marsilio, 2008.

Mattei da sempre si è mostrato vicino alle persone più povere, definendo anche sé stesso come tale, sostenendo che con il duro lavoro si poteva fare quella scalata sociale ed economica a cui tutti gli uomini aspirano.

Anche in un'altra sede, ovvero a San Donato Milanese, l'imprenditore fece costruire l'innovativo progetto urbanistico di Metanopoli, un villaggio residenziale per i lavoratori di ENI dotato di case, laboratori di ricerca e uffici, progettati per offrire ai dipendenti un ambiente di lavoro confortevole e moderno, dotato anche di un asilo, una scuola, un cinema e un centro sportivo.

Anche Mattei come gli altri imprenditori che seguirono le sue orme, diede importanza al benessere dei suoi lavoratori e sosteneva che creare un ambiente di lavoro consono al soddisfacimento dei loro bisogni e che fosse in grado di conciliare la loro vita privata con quella lavorativa, potesse incentivare i dipendenti ad essere più efficienti ed a sentirsi più coinvolti all'interno dell'attività lavorativa in azienda.

Esempio probabilmente più eccezionale di quello che possiamo definire oggi come un primo welfare aziendale è quello offerto dall'azienda italiana Olivetti, la quale venne fondata nel 1909 come la "prima fabbrica nazionale delle macchine da scrivere" da Camillo Olivetti, lasciata poi al figlio Adriano.

Camillo era discendente da una famiglia della media borghesia italiana, ingegnere, che nella gioventù viaggiò negli Stati Uniti per studiare e capire il metodo di funzionamento delle aziende locali.

A soli ventisette anni tornato in Italia fondò, unicamente attraverso la collaborazione di 30 operai, un'azienda ad Ivrea di misurazione elettrica.

In seguito dopo alcune vicissitudini aziendali tra le quali lo spostamento di questa prima azienda a Milano ed il ritorno ad Ivrea, fondò la sua "Società Ing. Olivetti e C.", dopo aver acquisito a seguito dei suoi numerosi viaggi che l'uso di macchine da scrivere era ancora molto limitato in quegli anni in Italia e che le poche che venivano utilizzate nel paese erano unicamente importate dall'estero.

L'azienda nella prima metà del Novecento era già considerata leader mondiale nel campo delle macchine da scrivere ed aperta ad investire nella tecnologia elettronica che le fece raggiungere importanti risultati.

Lasciata poi l'azienda al figlio Adriano arrivò nel 1924 a produrre circa 4000 macchine da scrivere all'anno, circa dieci per addetto, del modello M20.

Il figlio Adriano a seguito di numerosi viaggi anch'egli negli Stati Uniti capì che per aumentare la produttività non si doveva tenere conto solamente del cottimo individuale ma anche del calcolo di un tempo standard sul quale regolare la velocità della linea di montaggio.<sup>4</sup>

Olivetti fu tra i primi ad introdurre il tema della responsabilità sociale dell'impresa e a sostenere che tutti i dipendenti abbiano diritto di usufruire dei servizi sociali offerti gratuitamente dall'azienda, senza che questo venga inteso come una generosa elargizione del datore di lavoro.<sup>5</sup>

Fu certamente in contrasto, in quegli anni, con l'idea di fabbrica fordista che si sviluppava invece a livello mondiale, egli secondo quanto riportato dal Professor Caruso, concepiva l'idea che il lavoro andasse messo al centro dell'impresa, operando sull'organizzazione e sui suoi contenuti, ben oltre i vincoli della tecnologia, cercando rendere umano il lavoro stesso, concependolo come funzione di emancipazione se non addirittura di liberazione del lavoro stesso.<sup>6</sup>

Negli stabilimenti di Ivrea istituì un articolato sistema di servizi, dall'assistenza alla maternità e all'infanzia, fino all'assistenza sanitaria e sociale, all'istruzione professionale dei suoi lavoratori e ai servizi culturali che offriva, come ad esempio la biblioteca popolare.

Già nel 1909 l'azienda aveva introdotto una mutua aziendale alla quale aderivano tutti i dipendenti e la Direzione, nel 1932 nacque la Fondazione Domenico Burzio, così chiamata in onore del primo direttore tecnico della Olivetti e stretto collaboratore di Camillo, creata per garantire all'operaio *"una sicurezza sociale al di là del limite delle assicurazioni"*, la quale copriva tutto l'arco di vita del dipendente e dei suoi familiari, vennero inoltre creati anche l'ufficio assistenti sociali e il servizio di autobus per trasportare i dipendenti limitrofi a Ivrea, sede dell'azienda.

Fino agli anni '30 questi "benefit" erano visti come semplici aiuti rivolti ai dipendenti, ma in seguito divennero un sistema organico di servizi sociali offerti dall'azienda per il lavoratore.

---

<sup>4</sup> "Adriano Olivetti. La biografia" di Valerio Ochetto, 2013.

<sup>5</sup> <https://www.storiaolivetti.it/>

<sup>6</sup> <https://www.labourlawcommunity.org/ricerca/welfare-e-impresa-comunita-oggi-ripensando-adriano-olivetti/> di Bruno Caruso, Professore di Diritto del lavoro e Diritto del lavoro dell'UE, Università degli Studi di Catania.

Quello che Olivetti creò all'interno della sua azienda fu un modello organizzativo pressoché straordinario ed un modo di vivere il lavoro come non si era mai visto e come, forse, non si vedrà mai.

All'interno dell'azienda erano infatti previste numerose attività delle quali potevano avvalersi i lavoratori. Nell'intervallo post mensa era infatti possibile leggere, oziare sulle sedie a sdraio al sole, giocare a bocce o a tennis.

Ogni venerdì nel salone Duemila si offrivano concerti, recite e dibattiti culturali tenuti anche da attori famosi italiani come Vittorio de Sica, e intellettuali come Pasolini e Moravia solo per citarne alcuni.

L'azienda era un luogo di benessere, secondo lo stesso Adriano non vi era separazione tra l'attività produttiva ed il tempo libero.

L'azienda esprimeva la collaborazione che vigeva all'interno delle relazioni umane che si andavano ad instaurare al suo interno, esisteva una sorta di "cortesia dei rapporti umani"; all'entrata dell'azienda era presente una rastrelliera con ombrelli messi a disposizione dei lavoratori che entravano in fabbrica con il sole ed uscivano con la pioggia, per chi invece si recava al lavoro con la bicicletta era possibile farla riparare in caso di guasto dai tecnici interni. Tutta questa collaborazione e senso di appartenenza che si respirava all'interno dell'azienda non face altro che aumentare la soddisfazione ed il benessere dei lavoratori coinvolti, aumentando anche la loro produttività, dato che si può notare a seguito del successo economico della stessa.<sup>7</sup>

Per l'amministrazione di tutte le attività che si svolgevano all'interno dell'impresa fu istituito nel 1948 e rimasto fino al 1971, il Consiglio di Gestione, si trattava di un organo interno ma autonomo e ne facevano parte i rappresentanti dell'azienda e dei dipendenti. Il Consiglio aveva potere consultivo in materia di organizzazione del lavoro, pianificazione degli impianti industriali, programmazione della produzione e miglioramento delle condizioni di vita dei lavoratori dentro e fuori la fabbrica.

Questi servizi sociali raggiunsero un livello tale di sviluppo ed applicazione che tra gli anni '50 e '70 del Novecento si iniziò a chiamare tale sistema come "stato sociale olivettiano". Olivetti fu uno dei primi datori a staccarsi dall'idea di imprenditore in senso paternalistico e a vedere il lato positivo dell'applicazione di misure sociali per il benessere dei lavoratori elaborando per primo l'idea della responsabilità sociale dell'impresa, sostenendo che essa

---

<sup>7</sup> "Adriano Olivetti. La biografia" di Valerio Ochetto, 2013.

fosse uno dei principali fattori di mutamento del tessuto sociale e che quindi dovesse contribuire alla ricerca di una migliore qualità della vita individuale e collettiva.<sup>8</sup>

L'opera rivoluzionaria di Olivetti non si fermò solamente all'organizzazione delle modalità di lavoro ma portò delle innovazioni anche riguardo alla retribuzione introducendo, al contrario della Fiat dove dominava il cottimo, il salario di produttività, ma anche l'azionariato operaio, la partecipazione agli utili e la riduzione dell'orario di lavoro.

L'idea di Olivetti era anche quella di creare lavoratori dotati di conoscenza, non a caso all'interno della sua azienda si era provvisto di un'enorme biblioteca alla portata di tutti, in azienda inoltre, non vi era separazione tra ingegneri ed operai ma anzi, scambio reciproco di informazioni e di collaborazione nella progettazione delle macchine da scrivere.

Ai dipendenti, inoltre, veniva offerta la possibilità di investire i propri risparmi in depositi aziendali con un tasso di interesse superiore a quello bancario e la concessione di prestiti invece, ad un tasso agevolato o pari a zero per la ristrutturazione delle loro case.<sup>9</sup>

Come sostiene Luca Pesenti nel suo libro sul welfare aziendale: *"lui era il welfare prima del welfare, il profeta del benessere organizzativo e del lavoro a misura d'uomo quando il termine smart working non era stato neppure pensato"*.<sup>10</sup>

Olivetti fu una figura straordinaria ed innovativa per il suo modo di ripensare l'azienda, precursore di quello che oggi non è ancora in grado di offrire il welfare aziendale e che forse non sarà mai in grado di offrire pienamente, perché ciò che manca è proprio la figura di numerosi imprenditori con lui, veramente attenti ai bisogni dei lavoratori ed interessati a promuovere un welfare che sia davvero utile per tutti e che non sia solo unicamente una fonte di risparmio fiscale nelle tasche di entrambi, un welfare capace di intercettare davvero i bisogni dei lavoratori e di superare le difficoltà per realizzare davvero quello che dovrebbe essere il suo fine ultimo, ovvero vivere l'azienda ed il mondo del lavoro in modo partecipato, da entrambe le parti, lavoratori e datori, in modo tale da far sì che il lavoro si integri con la vita privata e che sia in grado di accrescere la soddisfazione ed il benessere di tutti gli attori coinvolti.

---

<sup>8</sup> *"Il welfare aziendale dalla teoria alla pratica"* a cura di Loris Beretta, Vittorio De Luca, Federica Parente e Salvatore Vitiello, 2016.

<sup>9</sup> <https://www.labourlawcommunity.org/ricerca/welfare-e-impresa-comunita-oggi-ripensando-adriano-olivetti/> di Bruno Caruso, Professore di Diritto del lavoro e Diritto del lavoro dell'UE, Università degli Studi di Catania.

<sup>10</sup> *"Il welfare in azienda. Imprese smart e benessere dei lavoratori"* di Luca Pesenti 2016.

### *3.2. Il caso Luxottica*

Uno degli esempi di virtuosa applicazione del welfare aziendale negli ultimi anni è rappresentato dall'azienda italiana Luxottica.

Negli ultimi anni il welfare aziendale, grazie anche alle norme che lo incentivano, prima fra tutte la Legge di Stabilità del 2016, ha iniziato ad essere applicato sempre di più dalle aziende italiane, Luxottica però, può essere definita come azienda pioniera nell'applicazione di programmi di welfare aziendale, dato che ha iniziato ad implementare tali piani molto prima dell'emanazione delle leggi che ne hanno favorito la diffusione, nello specifico nell'anno 2009.

"Luxottica di Del Vecchio e C." viene fondata nel 1961 da Leonardo Del Vecchio scomparso, tra l'altro, pochi mesi fa di questo anno, come s.a.s. poi convertita in società per azioni con la denominazione di "Luxottica S.p.a.", nasce come piccolo laboratorio che lavora come terzista nella fabbricazione di occhiali.

Nel 1969 vengono lanciate le prime montature con il marchio Luxottica e la società diventa produttore indipendente di occhiali.

Nel 1974 la società avvia una strategia di integrazione verticale, iniziando a distribuire direttamente le proprie montature sul mercato, negli anni seguenti attua numerose strategie economiche come l'acquisizione di distributori indipendenti, l'apertura di filiali, con la creazione di joint venture nei più importanti mercati esteri.

Il culmine dello sviluppo "wholesale" ovvero di vendita all'ingrosso, iniziato dalla Germania, culmina nel 1981, con l'acquisizione di "Avant Garde Optics Inc.", distributore all'ingrosso che opera nel mercato statunitense.

Negli anni a seguire l'azienda concretizza numerosi accordi di licenza con marchi d'alta moda per la produzione di occhiali firmati. In questi anni cresce l'interesse per l'utilizzo di occhiali che oltre ad avere come loro funzione primaria quella di aiutare la vista, posseggano anche un valore dal punto di vista estetico, diventando così dei veri e propri accessori di moda.

La prima licenza con un marchio d'alta moda è quella firmata con Giorgio Armani nel 1988 a cui seguono poi Bvlgari, Chanel, Prada, Versace, e Tiffany solo per citarne alcuni.

Negli anni a seguire la società acquisisce come marchio proprio Persol e Vogue fino poi ad arrivare all'acquisizione nel 1999 di Ray-Ban che le permette di affermarsi come leader

mondiale, non solo più per la produzione degli occhiali da vista ma anche per quelli da sole.<sup>11</sup>

In seguito, l'azienda continua l'acquisizione di marchi di alta moda, ampliandone sempre di più il numero.

Nel 1990 Luxottica viene quotata per la prima volta nella Borsa di New York, entrando così all'interno di un mercato internazionale che le permette di aumentare la sua visibilità e accedere ad ulteriori opportunità di crescita, dieci anni dopo nel 2000 Luxottica viene quotata anche nella Borsa di Milano.<sup>12</sup>

Ciò che caratterizza questa famosa azienda italiana è in particolare il suo Programma di Welfare, nato nel 2009 a seguito di un accordo sindacale. In questo anno l'azienda, infatti, decise di proporre ai sindacati la realizzazione di un Programma di welfare destinato alla popolazione aziendale, operaia ed impiegatizia, per un totale di 7.000 destinatari.

Questo accordo anticipa e di molto, quelle che saranno poi negli anni a venire iniziative normative di introduzione del welfare aziendale.

Il programma di welfare di Luxottica nasce dalla volontà dell'azienda di fornire un sistema di valorizzazione dei loro dipendenti, aiutandoli in ragione anche della crisi in cui versa il mercato globale negli ultimi anni, avendo come obiettivo quello di migliorare il loro benessere all'interno dell'impresa e favorire migliori performance anche dal punto di vista dell'azienda stessa.

Secondo quanto analizzato da Carlo Salomoni, direttore qualità e post-vendita di Luxottica nel suo libro *"Qualità e welfare, il caso Luxottica"*, emerge come l'azienda abbia investito 2,7 miliardi di euro nell'opportunità di integrare il salario dei propri dipendenti con una serie di benefit non monetari, inoltre ha voluto verificare come il potere d'acquisto dei salari dei dipendenti sia progressivamente diminuito, rendendo difficile per loro far fronte a spese di breve o media scadenza.

Attraverso l'effettuazione di quest'analisi l'azienda ha potuto analizzare bisogni e possibili ambiti di intervento di cui tenere conto nel momento dell'implementazione del suo piano di welfare aziendale, inoltre ha istituito al suo interno un Comitato di Governance, un organo bilaterale di rappresentanza sindacale e aziendale che ha il compito di studiare e decidere, affiancato da un Comitato tecnico scientifico i vari progetti welfare da attuare.

---

<sup>11</sup> *"Qualità e welfare, il caso Luxottica"* di Carlo Salomoni 2012.

<sup>12</sup> <https://www.luxottica.com/it/chi-siamo/storia>

Il progetto welfare di Luxottica non nasce con vocazione paternalistica, il suo scopo è quello di creare una cultura delle qualità, condivisa da management e lavoratori, che limitando gli sprechi e seguendo attentamente le regole della produzione guadagnano un surplus che viene poi reinvestito in welfare.<sup>13</sup>

Il finanziamento del welfare all'interno di Luxottica avviene quindi tramite l'"autofinanziamento" per così dire generato dal risparmio dei dipendenti stessi, i quali attraverso quest'ottica, sono più incentivati a seguire le regole di produzione e ad aumentare gli standard qualitativi ed organizzativi dell'azienda, favorendo così un risparmio notevole di costi di produzione che poi andrà a confluire nella somma destinata al welfare aziendale; tale sistema di incentivazione è collegato a degli indicatori che vengono aggiornati ogni anno.

Attraverso questo coinvolgimento i dipendenti: *"contribuiscono al raggiungimento di obiettivi comuni, rendendosi parte attiva e responsabile nell'attuazione di quanto richiesto da parte dell'azienda e nell'ottenere migliori performance lavorative, motivati da un chiaro impegno promosso dai vertici aziendali in accordo con i sindacati"*, come sottolineato da Carlo Salomoni nel suo libro.<sup>14</sup>

Attraverso questa modalità tutto il personale aziendale è attivamente coinvolto nel programma di welfare ed incentivato a portarlo avanti, dato che la quantità di risorse disponibili nel piano sono collegate ai comportamenti messi in atto dagli stessi dipendenti, il lavoro di ogni singolo dipendente è indispensabile al raggiungimento degli obiettivi prefissati ed è quindi importante che ognuno si senta parte integrante di un processo di miglioramento e soddisfazione.

I comportamenti dei dipendenti sono regolati attraverso un processo a cascata, ovvero dalla punta della piramide fino alla sua base, attraverso una catena di responsabili di reparto in grado di motivare i lavoratori e di coinvolgerli negli obiettivi aziendali.

Come riportato da Salomoni nel suo libro questo processo piramidale, a cascata si compone di diverse fasi, prima fra tutte la fase di kick-off nella quale il progetto è presentato al management aziendale e condiviso con i rappresentanti sindacali. A seguito di questa, vi è la fase di avvio di sessioni formative nei confronti dei collaboratori dell'ufficio qualità, al fine di individuare gli obiettivi del progetto, gli strumenti e le modalità di monitoraggio.

---

<sup>13</sup> "La storia del modello Luxottica, come nasce e cosa prevede" di Giulia Mallone, 2011.

<sup>14</sup> "Qualità e welfare, il caso Luxottica" di Carlo Salomoni 2012.

Successivamente vi è il coinvolgimento dei responsabili di funzione degli stabilimenti ovvero dei capi reparto e dei responsabili di area, essi a loro volta vengono coinvolti nelle sessioni informative per l'ultima parte della piramide che sono gli impiegati e gli operai, informati appunto dai loro superiori attraverso incontri che hanno come fine quello di ridurre le distanze e fornire i giusti stimoli e le adeguate motivazioni da parte di chi opera costantemente al loro fianco.

Questo coinvolgimento di grandi fette di lavoratori dell'azienda è sinonimo proprio della volontà di Luxottica di coinvolgere nel loro progetto di welfare ogni singolo individuo, il quale integrandosi nell'ottica sistemica dell'azienda ha la possibilità di partecipare al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Le prime iniziative welfare messe in atto dall'azienda sono state, ad esempio, quella del "carrello della spesa" tramite questa modalità viene erogata ai lavoratori con contratto a tempo indeterminato, determinato, di somministrazione e stage, una somma da utilizzare per la spesa nei supermercati tramite una serie di accordi con cooperative locali; altre tipologie di iniziative sono la cassa sanitaria, le borse di studio destinate ai figli dei dipendenti, da sottolineare che nel 2021 ne sono state assegnate 155 per un valore complessivo di 240mila euro, il rimborso dei libri di testo per i figli dalle scuole inferiori fino all'università, ed anche una convenzione con Edison per ottenere un risparmio del 22% sulla bolletta elettrica.

Un progetto diverso da quelli previsti dal welfare aziendale, realizzato su iniziativa aziendale come semplice sostegno per la vita dei dipendenti, è quello del "Family Care" di Milano attivato per circa 300 dipendenti.

Tale progetto è nato nel 2010 e comprende diversi strumenti di work-life balance come estensioni dell'orario flessibile, convenzioni e contributi economici per asili nido, summer camp e servizi di baby-sitting.

L'azienda si è impegnata anche in numerosi altri progetti come, per esempio, nella costruzione di strutture a beneficio dei dipendenti degli stabilimenti produttivi, primo fra tutti la costruzione di un asilo nido a Sedico, provincia di Belluno, donato poi al Comune con un accordo che stabilisce che il 30% dei posti siano riservati ai figli dei dipendenti dell'azienda.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> "La storia del modello Luxottica, come nasce e cosa prevede" di Giulia Mallone, 2011.

Il programma ha consentito poi ai dipendenti di beneficiare di numerosi altri beni e servizi come: shopping card individuale per acquisti di beni alimentari o di uso quotidiano, servizi di medicina preventiva o diagnostica, cure odontoiatriche, pediatriche, specialistiche, servizi di trasporto collettivo, ma anche contributi all'assistenza sociale e scolastica e convenzioni con asili nido.<sup>16</sup>

Dal 2013 l'azienda ha rafforzato le politiche di welfare destinate all'educazione, in un'ottica di collaborazione con le scuole, sono stati introdotti: corsi di recupero per le materie di matematica e lingue straniere e percorsi di stage all'interno dell'azienda. Luxottica ha anche attivato un "piano salute" introducendo servizi di supporto psicologico mediante counseling telefonico.

Tra le iniziative più recenti adottate da Luxottica troviamo il "patto generazionale" tra dipendenti in azienda, tramite questo accordo viene favorito l'ingresso di giovani lavoratori, agevolando i dipendenti che, a tre anni dal raggiungimento dei limiti pensionistici, preferiscono optare per un impegno lavorativo minore, troviamo poi il "bonus vita" che prevede il riconoscimento di un contributo economico da corrispondere in caso di decesso del dipendente anche fuori dal luogo di lavoro ai suoi eredi legittimi o testamentari, ed anche permessi per la nascita dei figli con la previsione di anche una settimana di permesso in più per l'inserimento dei figli all'asilo nido. Altra iniziativa di successo è la "banca ore etica" che consiste nella possibilità di donare una parte o la totalità delle proprie ore accantonate, che vengono raddoppiate da Luxottica, a favore di uno o più colleghi in necessità di ore di permesso per ragioni di tipo personale o familiare, l'azienda prevede infine, anche l'utilizzo del microcredito di solidarietà erogato ai dipendenti in difficoltà che non possono accedere agli ordinari canali del credito, aiutandoli ad affrontare ingenti spese.

Luxottica si propone anche di organizzare workshop e laboratori attraverso i quali mantiene sempre i dipendenti informati in tema di digitalizzazione, leadership e gestione dell'azienda.

Nel 2013 altre iniziative già in campo da parte dell'azienda confluiscono in un progetto di una nuova organizzazione indipendente: OneSight, la quale si propone di aiutare tutte le persone del mondo, in particolare quelle che vivono in situazioni di disagio economico, sociale, culturale, ad accedere a cure oculistiche e alla possibilità di acquistare occhiali di

---

<sup>16</sup> *"Qualità e welfare, il caso Luxottica"* di Carlo Salomoni 2012.

qualità. L'organizzazione crea apposite cliniche temporanee nei paesi più sottosviluppati per un intervento immediato, oppure promuove la costruzione di cliniche permanenti, sostenibili, impiegandovi personale locale.

Luxottica, non la finanzia solo economicamente ma mette a disposizione le competenze specialistiche e le ore di lavoro dei suoi dipendenti che partecipano volontariamente alle missioni e all'attività di OneSight.

L'azienda infine, ha messo a disposizione dei dipendenti numerose forme di aiuto nel periodo pandemico, come per esempio l'integrazione del 100% della retribuzione in busta paga per i dipendenti che si trovavano in cassa integrazione a seguito delle disposizioni del Decreto Cura Italia, un contributivo aggiuntivo welfare di 500 euro per i dipendenti che, in cassaintegrazione, erano chiamati a prestare servizio all'interno delle sedi del Gruppo in Italia, e la rimodulazione delle ferie estive per affrontare correttamente la ripresa delle attività. Inoltre aveva previsto ai fini del calcolo del premio di risultato annuale, di estendere per tutto il periodo della cassa integrazione lo scomputo delle assenze per malattia certificata con sintomatologia riconducibile a covid-19 ed inoltre come simbolo di solidarietà per il difficile periodo trascorso il gruppo dirigente di Luxottica ha aderito su base volontaria a ridurre il proprio stipendio, e per tutto il periodo dell'emergenza, in linea con l'autoriduzione del 50% del compenso dell'Amministratore Delegato del Gruppo Francesco Milleri.<sup>17</sup>

L'azienda a seguito dell'adozione di questi strumenti di welfare ha potuto constatare come vi sia stato un netto miglioramento della sua immagine sul mercato e di come attraverso queste misure si siano ridotti l'assenteismo e le richieste di permessi e di come sia aumentata invece la produttività.

Luxottica monitora costantemente l'aderenza tra i piani messi in atto e i bisogni dei suoi lavoratori, per questo propone delle survey periodiche ai dipendenti per capire l'andamento ed il livello di gradimento delle misure adottate e quali possono essere i possibili ambiti di intervento in caso di necessità di miglioramento in alcuni di essi.

Il Dott. Alessandro Cavalet, Welfare Manager del gruppo Luxottica, così riporta in un'intervista: *"Cerchiamo sempre di attivare una sorta di reciproco riconoscimento delle esigenze e dei bisogni. I piani di welfare richiedono un controllo costante e giornaliero"*<sup>18</sup>, affermando ancora come l'azienda sia attenta al coinvolgimento diretto dei dipendenti

---

<sup>17</sup> [www.luxottica.com](http://www.luxottica.com)

<sup>18</sup> *"Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali"*, di Tiziano Treu 2016.

dell'organizzazione stessa ma anche nell'adozione dei piani di welfare aziendali in modo tale da sceglierli ed attivarli in base agli specifici bisogni dei lavoratori, cercando sempre di avere come punto fondamentale del loro progetto welfare il confronto diretto tra azienda e dipendenti.

### *3.2.1. Altri esempi di aziende efficienti nell'applicazione di piani di welfare ad oggi*

Non solo Luxottica, ma anche molte altre aziende italiane negli anni hanno attivato piani di welfare aziendale efficienti, per conciliare benessere dei lavoratori e aumento della produttività dell'azienda.

Enel, multinazionale dell'energia è uno dei principali player globali nei settori dell'elettricità e del gas, opera in circa 30 paesi con circa 69.000 dipendenti di cui 34.000 in Italia.

Anche Enel per definire quali tipologie di servizi welfare adottare e monitorarne il loro funzionamento si avvale di interviste, focus group e questionari proposti ai suoi dipendenti, in modo tale da renderli partecipi e coinvolti nelle relazioni aziendali.

Sara Severino, responsabile People Development di Enel, afferma che: *“sin dagli anni '90 Enel ha avuto un approccio responsabile al tema del welfare avendo sempre considerato le persone come una parte fondamentale dell'azienda. Abbiamo istituiti in ambito pensionistico complementare, di assistenza sanitaria integrativa, attività ricreative regolate da accordi sindacali, attività di formazione e servizi volti a garantire il bilanciamento di vita/lavoro. Sono tutti servizi molto utilizzati. Solo per fare un esempio, al fondo pensione è iscritto più del 90% dei lavoratori Enel in Italia”*.<sup>19</sup>

L'azienda investe in totale circa 4000 euro a persona all'anno in servizi di welfare ed il suo piano prevede: piani di previdenza complementare, assicurazioni sanitarie, fondi per la cura e assistenza dei lavoratori e i loro familiari, assistenza fiscale e legale, counseling, ticket restaurant, voucher spesa, convenzioni per il trasporto pubblico ed iniziative a sostegno dell'educazione e istruzione dei figli dei dipendenti.

---

<sup>19</sup> *“Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali”*, di Tiziano Treu 2016.

Anche Intesa Sanpaolo, primo gruppo bancario in Italia con circa 11,1 milioni di clienti e 4.500 filiali, presente anche all'estero, è da sempre sensibile al tema della previdenza e del welfare in generale, costituendo già nel 1800 fondi integrativi del gruppo.

Il suo welfare oggi si articola in quattro aree che sono: la previdenza, l'assistenza sanitaria integrativa, l'associazione lavoratori Intesa Sanpaolo, la quale gestisce il dopo lavoro dei dipendenti, promuovendo diverse iniziative dal tempo libero, alle convenzioni, ai servizi alla persona, ed infine l'area della solidarietà che opera a sostegno di situazioni di disagio, tramite borse di studio e beneficenza verso enti che si occupano di solidarietà e assistenza sociale.

Intesa Sanpaolo offre anche servizi di conciliazione vita lavoro come asili nidi aziendali, lavoro flessibile, permessi parentali, banca del tempo, lavoro ed orario flessibile, mense aziendali, campus, borse studio per i figli ed infine, la possibilità data ai dipendenti di accedere a prestiti a condizioni agevolate per sostenere le spese più significative.

L'azienda è da sempre stata attenta al tema del welfare aziendale, cercando coinvolgere i dipendenti nelle decisioni a riguardo. Inoltre, è da sempre attivo un vivo confronto sindacale per consentire sviluppo e integrazione del sistema di welfare, negli ultimi anni l'azienda ha previsto la creazione di un Comitato Welfare con il compito di analizzare e proporre soluzioni mirate per favorire il benessere dei lavoratori negli ambiti specifici del welfare.<sup>20</sup>

È interessante approfondire anche quali altre aziende, meno "importanti" in termini di notorietà ma anche di dimensioni, sono classificate tra le più efficienti in tema di applicazione di piani di welfare aziendali.

Il Welfare Index PMI del 2021, seguendo e ampliando l'approccio scientifico che lo caratterizza dal 2016, misura l'impatto sociale del welfare nell'agire delle piccole medie imprese e propone proprio un elenco delle aziende che rappresentano i migliori esempi di applicazione di esso nel 2021.

I risultati a cui sono pervenuti sono calcolati misurando analiticamente per ogni impresa il livello di welfare aziendale, generale e per singola area, comparandolo con la media e con la best performer del settore produttivo di appartenenza. Il punteggio è prodotto da un algoritmo che elabora circa 130 variabili rilevate tramite il questionario proposto alle aziende.

---

<sup>20</sup> *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, di Tiziano Treu 2016.

Il Rating Welfare Index PMI rappresenta invece, in maniera simbolica il livello di welfare aziendale raggiunto dall'impresa, sulla base dell'indice ottenuto.<sup>21</sup>

Le aziende elencate in seguito, non sono in ordine di classifica, ma ben rappresentano vari esempi pratici di applicazione del welfare aziendale nell'ultimo anno.

Aepi Industrie, nata nel 1969 è un'azienda leader mondiale nella realizzazione di automazione industriale, che realizza sistemi di comando e di controllo per macchine automatiche, con sede a Bologna.

L'azienda da sempre affronta analisi dettagliate del clima aziendale e dal 2018 ha avviato un progetto strutturato di welfare aziendale denominato "NoiperNoi", con l'obiettivo di renderlo una leva strategica per attrarre nuove risorse.

Il servizio welfare di punta è People Care, uno sportello d'ascolto cui si aggiungono dei corsi di coaching individuale e problem solving per tutti i dipendenti.

I loro piani di welfare si poggiano su uno specifico portale che permette ai dipendenti di scegliere come usufruire del loro bonus welfare, in particolare l'azienda offre servizi per l'istruzione, la sanità, i trasporti pubblici e il benessere fisico. Ma eroga anche servizi di buona mensa gratuito, la possibilità di compilazione agevolata della dichiarazione dei redditi, e la possibilità di richiedere in anticipo il Tfr.

L'azienda, inoltre, ha stipulato convenzioni con strutture sanitarie del territorio, offre supporti economici per visite mediche, dentistiche e chirurgiche, convenzioni con strutture per attività sportive, offre corsi di lingue, musica e varie forme per il tempo libero.

Attraverso l'erogazione di tutti questi servizi lo scopo principale dell'organizzazione è quella di favorire una corretta conciliazione vita lavoro dei dipendenti, in modo tale da aiutarli anche sul fronte familiare, a proposito di tali necessità Aepi Industrie offre anche servizi di baby-sitting a domicilio, centri estivi, servizi di aiuto alla maternità, ma anche case-famiglia per anziani e disabili ed infine, servizi di badanti e infermieri.

Un altro esempio significativo è quello del Barone Ricasoli a Firenze, che nella sua storica azienda vinicola produce principalmente vini DOCG, DOC e IGT, che esporta per l'80% all'estero, svolgendo attività di agriturismo e ristorazione. Oltre a questo, l'azienda ha effettuato numerosi investimenti anche in welfare aziendale, le risorse umane per essa, sono sempre state di importanza vitale, il Barone Ricasoli in questi ultimi 30 anni ha

---

<sup>21</sup> Welfare Index PMI – Rapporto 2021: *"Il Welfare aziendale genera impatto sociale"*.

accolto lavoratori di diverse nazionalità cercando di aiutarli a sistemarsi con le loro famiglie e integrarsi con la gente del posto.

Ad oggi la Barone Ricasoli si può definire una società multietnica, dove le varie culture convivono, arricchendosi reciprocamente dal punto di vista culturale e professionale.

A seguito della pandemia anch'essa è dovuta ricorrere allo smart working ed in alcuni casi alla cassa integrazione.

Sulla base anche delle proposte stesse effettuate dai lavoratori sui piani di welfare che l'azienda dovrebbe proporre, la Barone Ricasoli ha promosso servizi di assicurazione integrativa personale in caso di infortunio o morte sul lavoro, di trattamenti integrativi rivolti alle assenze per malattia prolungata, la possibilità di integrare ore di permesso retribuite in caso di visite mediche personali ed anche rivolte ai familiari. L'azienda ha inoltre previsto un premio annuo conferito a tutti i dipendenti in base alla retribuzione lorda percepita (superiore a quello previsto dalla contrattazione di secondo livello), la mensa aziendale, l'organizzazione di corsi di formazione, la concessione del part-time alle madri lavoratrici che ne fanno richiesta e anticipi sulla retribuzione, la Barone Ricasoli ha anch'essa previsto la possibilità di erogare piccoli prestiti senza interessi per sostenere i lavoratori che ne hanno necessità.

Un altro esempio di una PMI efficiente ed innovativa dal punto di vista dell'applicazione del welfare aziendale è la Eicon, attiva nelle aree dell'editoria, dello sviluppo multimediale e della formazione professionale.

Questa piccola azienda ha sede a Torino, e nell'anno 2020 ha registrato un aumento di fatturato del 20% rispetto all'anno precedente.

La flessibilità è lo strumento cardine di welfare aziendale su cui è improntata Eicon, sia durante il periodo pandemico che post, ha utilizzato frequentemente lo strumento dello smart working, nel periodo clou dell'emergenza sanitaria ha offerto a tutti i dipendenti tamponi rapidi e da marzo a giugno 2020 ha integrato la retribuzione non coperta dall'Inps del personale in Cassa Integrazione Guadagni, anticipando interamente la quota ai dipendenti con Isee basso.

Eicon è innovativa soprattutto per il fatto che da sempre ha rifiutato di implementare al suo interno sistemi di timbratura, ritenendo invece fondamentale l'organizzazione del lavoro fondata su obiettivi.

L'azienda è formata per circa il 70% da personale femminile ed è in prima linea per la promozione e sostenimento delle pari opportunità. L'assicurazione sanitaria integrativa,

rivolta a tutti i dipendenti, comprende prestazioni specifiche per le donne in congedo di maternità e anche un rimborso per le spese relative a un'eventuale procreazione medicalmente assistita, garantisce poi l'utilizzo dello smart working, part-time verticale e misto per le donne con figli.

La maggior parte dei dipendenti di Eicon ha un'età inferiore ai 35 anni e molti di essi si sono specializzati nel settore studiando in scuole professionali e università del territorio, ad essi l'azienda offre dopo i primi mesi di tirocinio, un apprendistato professionalizzante che nei casi di soggetti meritevoli, viene interrotto anticipatamente e convertito in contratto a tempo indeterminato. Per i dipendenti che intendono proseguire con gli studi offre strumenti di flessibilità oraria, concedendo permessi studio pagati in concomitanza con gli esami.

L'azienda supporta anche la comunità in cui è inserita con l'erogazione dei propri servizi, a titolo di liberalità o a prezzi concorrenziali, per le scuole del territorio e per le organizzazioni sportive e sociali della regione.

Un ultimo esempio di un'azienda virtuosa in tema di welfare aziendale è Eurofork, con sede a Torino attiva nella produzione di sistemi di movimentazione per magazzini automatici, negli ultimi anni alla meccanica ha affiancato la meccatronica, ed il suo fatturato per l'85% deriva dall'attività nei mercati esteri.

L'azienda ha una supply chain (catena di approvvigionamento) molto corta, i suoi fornitori sono della zona limitrofa alla sua sede o comunque si rifornisce di materiali prodotti in UE.

Durante il periodo pandemico ha visto aumentare il suo fatturato, e ad oggi adotta solo parzialmente lo strumento dello smart working.

Con il fine di tutelare la salute dei dipendenti l'azienda ha integrato l'assicurazione sanitaria con una polizza Covid e ha messo a disposizione tamponi gratuiti per i collaboratori, una convenzione con una farmacia limitrofa per tariffe agevolate e check up periodici per i suoi dipendenti.

Con l'obiettivo di contribuire anche al welfare di comunità l'azienda ha intenzione di realizzare un centro medico al suo interno da mettere a disposizione dei dipendenti e delle famiglie meno abbienti di Roletto (comune dove ha sede).

Eurofork può vantare al suo interno impianti sportivi, una palestra ed un campo di padel.

Per la gestione del suo welfare si affida a una piattaforma aziendale, che offre l'accesso a numerosi servizi come il rimborso dei materiali scolastici per i figli e i servizi per il wellness.

L'azienda ha inoltre promosso, essendo molto attenta e coinvolta nel tema della sostenibilità, l'installazione a partire dall'anno prossimo, di colonnine di ricarica per le auto ad energia elettrica, alimentate attraverso l'utilizzo di pannelli solari.

Eurofork offre inoltre molte iniziative di formazione per i giovani; infatti, l'età media in azienda è di 36 anni, e sono previsti apprendistati duali per i ragazzi delle superiori e stage con il Politecnico di Torino. Tutti i dipendenti seguono, inoltre, corsi di formazione per rimanere costantemente aggiornati.

A seguito di questa analisi si è visto sia dal punto di vista di aziende più grandi, sia dalle PMI come l'implementazione di sistemi di welfare aziendale sia ormai diventata il punto cardine di tutte le strategie aziendali degli ultimi anni e come grazie a questo strumento, tutte stiano aumentando la fidelizzazione ed il coinvolgimento dei loro dipendenti, offrendo in cambio strumenti utili che gli permettono sia poter effettuare una corretta conciliazione della vita lavorativa con quella familiare e sia di poterli sostenere economicamente per aiutarli nelle loro necessità.

### *3.3. Come si attiva un piano di welfare aziendale e tipologie di servizi erogabili*

Nei capitoli precedenti sono state analizzate le modalità con le quali si possono dare avvio a piani di welfare aziendali.

In questo paragrafo verrà analizzato quale procedimento si dovrebbe seguire per la corretta costruzione di un piano di welfare aziendale.

La fidelizzazione dei lavoratori dipendenti e la conciliazione della loro vita lavorativa con quella privata sono gli obiettivi primari che devono essere realizzati nel momento in cui un'azienda decide di attivare dei piani di welfare. Il raggiungimento di questi obiettivi porta i lavoratori a sentirsi più coinvolti nella gestione e nell'organizzazione dell'impresa, facendoli essere per questa ragione più attivi nello svolgimento della loro prestazione lavorativa, diminuendo i comportamenti dannosi per l'azienda, quali ad esempio l'assenteismo, la richiesta eccessiva di permessi e lo scarso rendimento, con l'eliminazione di queste pratiche l'impresa stessa diventerà più efficiente sotto vari punti di vista.

L'introduzione del welfare in azienda da parte dei datori di lavoro, oltre che alla fidelizzazione e alla conciliazione vita-lavoro deve garantire anche l'aumento del benessere individuale del dipendente e dei suoi familiari, il miglioramento del clima aziendale e l'assetto organizzativo, dare valore al personale dipendente, aumentare la produttività, generare positive relazioni industriali ed ottimizzare le risorse disponibili in azienda.<sup>22</sup>

Per la corretta attivazione di un piano welfare non bisogna dimenticare l'importanza della comunicazione, sia interna, ovvero è necessario da parte del datore di lavoro comunicare chiaramente ai propri dipendenti la finalità del piano e gli obiettivi che attraverso di esso si vogliono realizzare, così come è importante la comunicazione esterna, ovvero far capire al mondo quanto si sta facendo in termini di etica e di responsabilità sociale in generale. La valorizzazione del personale dipendente, punto fondamentale nella realizzazione di piani di welfare aziendali, non avviene solo attraverso l'utilizzo di questo strumento, che è soltanto uno dei punti di realizzazione della cosiddetta "Totale Rewards".

Total Rewards significa gratificazione totale, è quella che di solito deve essere offerta ai clienti, in questo caso anche ai lavoratori dipendenti dev'essere garantita questa tutela.

Per realizzare il Total Rewards si deve considerare oltre al welfare aziendale anche l'ambiente di lavoro, che deve definire la cultura dell'impresa e le relazioni tra i dipendenti, la formazione e lo sviluppo del personale in azienda ed infine la remunerazione, che deve garantire politiche retributive adeguate al lavoro svolto dai dipendenti ed adeguati incentivi monetari, con essi l'azienda dà soddisfazione economica ai suoi dipendenti e dimostra di riconoscere gli sforzi compiuti da ciascuno.<sup>23</sup>

I costi sostenuti dall'impresa per l'applicazione di piani di welfare aziendali sono dei veri e propri investimenti che essa fa in ragione proprio di migliorare il clima aziendale, motivare, coinvolgere, prendersi cura e formare i dipendenti, con l'obiettivo di perseguire un continuo miglioramento sia in termini di performance aziendali che sociali e relazionali.

Prima di attivare un piano di welfare, l'azienda deve studiare attentamente alcuni dettagli, ed attraverso quest'analisi decide come strutturare il suo piano.

---

<sup>22</sup> *"Manuale del welfare per il consulente del lavoro"* di Buscema, Cagliano, Caratti, Fiori, Marcantonio, Marrucci, Nerli e Orlando; edizione 2022.

<sup>23</sup> *"Il welfare aziendale dalla teoria alla pratica"* a cura di Loris Beretta, Vittorio De Luca, Federica Parente e Salvatore Vitiello, 2016.

La prima categoria a cui deve porre attenzione è quella degli stakeholder, o “portatori d’interesse”, si intendono tutti i soggetti, o gruppo di soggetti, direttamente o indirettamente coinvolti nel sistema di welfare aziendale, aventi interesse o influenza nei confronti dello stesso, essi cambiano a seconda dell’attività presa in considerazione anche all’interno della stessa organizzazione.

Ogni stakeholder nei confronti del possibile piano di welfare aziendale attivabile ha delle sue aspettative di cambiamento, una sua influenza e contributo a riguardo e una rilevanza o beneficio che può derivargli in seguito.

Gli stakeholder di un’organizzazione possono essere l’azienda stessa, la quale potrà essere favorevole all’applicazione di un piano di welfare per migliorare il legame con i lavoratori, migliorare il clima aziendale, accrescere la sua reputazione e rafforzare il suo ruolo sociale, essa darà come contributo le risorse economiche e le competenze tecniche e fiscali, mentre i benefici che trarrà dall’applicazione di meccanismi di welfare aziendali saranno la riduzione del costo del lavoro, il miglioramento della produttività la riduzione di assenze, turn-over, ritardi, ecc.

Altri stakeholder a cui porre attenzione sono gli stessi lavoratori dipendenti che aspirano, a seguito dell’applicazione di un piano welfare, a sentirsi più identificati all’interno dell’azienda, a ricevere formazione, ad aumentare il loro benessere e a favorire una corretta conciliazione dei tempi di vita/lavoro, essi partecipano attivamente al piano ed hanno come obiettivo l’ottenimento dell’integrazione della retribuzione e la risposta a nuovi bisogni sociali (conciliazione vita/lavoro, sostegno alla cura dei genitori anziani, flessibilità...).

Altri stakeholder sono i famigliari stessi dei dipendenti che puntano ad essere coinvolti nelle politiche aziendali per ottenere sostegno economico e sociale ai loro bisogni.

Tra i portatori d’interesse coinvolti nelle aziende troviamo anche gli ex-dipendenti, i fornitori, gli attori pubblici locali, i provider di benessere che hanno come aspettativa dal piano di welfare il rafforzamento della filiera e dei servizi (locali e non), il rafforzamento della loro posizione sul mercato, contribuiscono all’attuazione del piano con l’intermediazione tra domanda e offerta, con un’ampia rete di fornitori e con competenze tecniche, fiscali e implementative, dall’adozione del piano ricavano un ampliamento del loro business e delle aziende clienti.

I sindacati interni invece si aspetteranno un coinvolgimento nelle politiche aziendali, un rafforzamento del dialogo tra le parti sociali, contribuiranno all’adozione del piano

attraverso la conoscenza dei bisogni dei lavoratori, il dialogo con impresa e lavoratori per “mediare” gli interessi ed utilizzeranno il welfare aziendale come strumento per rafforzare la contrattazione, infine il beneficio che trarranno dall’applicazione del welfare sarà di introdurre trattamenti migliorativi per i lavoratori e ottenere il consolidamento del proprio ruolo.

Il coinvolgimento dei vari stakeholder di solito avviene con pochi rappresentanti per ogni categoria, nella pratica vengono considerati principalmente i lavoratori, l’azienda ed i sindacati.

Il coinvolgimento di questi soggetti può avvenire attraverso focus group che hanno come pregio quello di riuscire a coinvolgere più gruppi di stakeholder in un tempo limitato e di dare maggior opportunità di sviluppo della discussione grazie all’interazione tra le diverse parti coinvolte, mentre come lato negativo vi è il fatto di non riuscire a dar voce ad ognuno dei soggetti trattandosi di un contesto di gruppo; a tal proposito può essere più efficace un’intervista faccia a faccia con ciascun soggetto ma rischia di comportare perdite di tempo non indifferenti.

Un’altra tipologia di indagine può avvenire tramite intervista telefonica, che vede come lato positivo il fatto di essere poco dispendiosa e di far sentire a proprio agio le persone, mentre come lato negativo risulta essere poco interattiva con l’intervistato, rendendo difficile stabilire un contatto profondo con il soggetto.

Ultimo strumento d’indagine può essere il questionario, poco dispendioso, facilmente erogabile a tutti in modo da poter condurre analisi approfondite e inoltre permette agli intervistati di esprimersi sinceramente, contiene anche questa forma dei lati negativi ovvero non permette al soggetto di dare risposte diverse di quelle previste dal modulo e presenta il rischio che il soggetto dia risposte veloci e sbrigative senza collaborare realmente.<sup>24</sup>

Attraverso l’utilizzo di questi strumenti si può realmente capire com’è strutturata la popolazione aziendale, in particolare ci si concentra sui dati anagrafici, quindi età, genere, stato civile, composizione del nucleo familiare, livello di istruzione, nazionalità ecc., poi si deve tenere conto delle retributive contrattuali ovvero che tipo di CCNL viene applicato, la retribuzione, il reddito, le detrazioni per le spese mediche, scolastiche, assicurative, si deve tenere conto di dati logistici come il luogo della sede di lavoro, gli orari, i turni, la

---

<sup>24</sup> *“Linee guida per la valutazione d’impatto di iniziative di welfare aziendale marzo 2022”* a cura di Davide Dal Maso, Valentina Gabella, Valentina Langella, Franca Maino, Erica Melloni, Valentino Santoni.

flessibilità in entrata e uscita ed infine dei familiari, per capire cioè quanti figli ha il dipendente, se ha anziani a carico, familiari non autosufficienti per i quali gode della Legge 104 ecc.

L'analisi di questi dati permette di capire che tipo di beni e servizi necessitano i lavoratori di una data azienda, quali sono i loro bisogni e le loro preferenze e cosa si aspettano di ricevere in virtù dell'applicazione del piano di welfare aziendale.

I beni ed i servizi che vengono offerti alla popolazione aziendale a seguito dell'implementazione di un piano di welfare possono essere raggruppati in tre aree: quella del tempo, della famiglia e del sé.<sup>25</sup>

Nell'area del tempo vi si possono far rientrare gli orari friendly, il part-time, lo smart working, la Banca Ore Solidale ed i servizi per il time saving.

Nell'area riservata alla famiglia vi si possono raggruppare i congedi parentali, il percorso di reintegrazione al rientro dalla maternità, i servizi pre e post scolari, i centri estivi e borse di studio, ma anche i servizi di baby-sitting e per l'assistenza ai familiari non autosufficienti.

Per quanto riguarda l'area del sé rientrano in questo campo l'offerta di attività e servizi per la promozione della salute e di stili di vita, servizi per la prevenzione di rischi in materia sanitaria, attività per il benessere psicologico, life counseling ed attività culturali e formative. Inoltre, secondo il disposto dell'articolo 51 TUIR possono essere corrisposti ai lavoratori rimborsi relativi all'istruzione, di ogni ordine e grado, sia per la mensa così come i libri di testo, centri estivi e invernali senza alcun limite di spesa, sono previsti poi rimborsi anche per i servizi di assistenza a familiari ed anziani con più di 75 anni o non autosufficienti.

È possibile poi destinare parte dei fondi welfare al versamento aggiuntivo a casse sanitarie, nel limite di 3.615,20 euro e a fondi di previdenza integrativa nel limite di 5.164,57 euro.<sup>26</sup>

Possono inoltre essere erogati servizi di rimborso spese mediche, terapie e riabilitazione, checkup medici, cure termali, cura dell'alimentazione, come anche abbonamenti a centri sportivi, attività culturali e biblioteche.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> *"Manuale del welfare per il consulente del lavoro"* di Buscema, Cagliano, Caratti, Fiori, Marcantonio, Marrucci, Nerli e Orlando; edizione 2022.

<sup>26</sup> *"Manuale del welfare per il consulente del lavoro"* di Buscema, Cagliano, Caratti, Fiori, Marcantonio, Marrucci, Nerli e Orlando; edizione 2022.

<sup>27</sup> Manuale 2016 del sole 24 ore - *"Welfare aziendale" come predisporre i piani per il miglioramento della produttività e delle esigenze personali dei dipendenti*. A cura di Christian Valsiglio e Gianpiero Falasca.

Possono poi essere previsti servizi di rimborso di mutui e prestiti, trasporto collettivo, cultura e tempo libero come ingressi ed abbonamenti a cinema e palestre, ed infine l'erogazione di fringe benefit, ovvero beni e servizi in natura nel limite di 258,23 euro, innalzati a 600 dal Decreto Aiuti-bis solo per l'anno del 2022, con la possibilità data dal Decreto Ucraina di erogare anche altri 200 euro aggiuntivi per l'acquisto unicamente di carburante.

L'introduzione nel 2016 della Legge di Stabilità ha portato a numerose modifiche riguardo al tema di erogazione di benefit aziendali.

In particolare, la Legge ha modificato l'art. 51 del TUIR in riferimento alle norme collegate al welfare aziendale, ha previsto l'introduzione della possibilità di concedere i servizi di welfare aziendale tramite documenti di legittimazione cartacei o elettronici, ed ha introdotto la possibilità di trasformare i premi di risultato già detassati in welfare aziendale, completamente esente da contribuzione e tasse.

Affinché l'erogazione di un piano di welfare aziendale sia valida è necessario che il piano sia rivolto alla generalità dei dipendenti o a categorie omogenee di essi e può essere rivolto anche, o solo, ai familiari previsti dall'art. 12 del TUIR.

Attraverso gli esempi riportati si può vedere come i piani welfare attivati dalle aziende possono concentrarsi sui più svariati ambiti, a seconda della costituzione della popolazione aziendale, per questo è quindi necessario che lo studio preliminare all'attivazione del piano sia fatto in modo ottimale.

### *3.3.1. Caso pratico Prestige Italia S.p.a.*

Vediamo nella pratica un questionario fornito ai dipendenti di un'azienda, la Prestige Italia S.p.a. con sede a Trissino (Vicenza), che ha lo scopo di raccogliere informazioni relative alla popolazione aziendale ed ai loro bisogni, prima di implementare il piano di welfare aziendale.<sup>28</sup>

È utile sottolineare come Prestige Italia S.p.a., azienda produttrice di selle ed accessori per l'equitazione, ha iniziato già da tempo una preventiva attività ricognitiva sul proprio

---

<sup>28</sup> Vedasi allegato come fonte dei dati riportati

personale con lo scopo di individuare le principali esigenze in termini di fabbisogno di beni e servizi, la maggiore o minore sensibilità su determinate aree di intervento, la propensione e la disponibilità a sostituire la retribuzione con benefits e complessivamente l'interesse o meno, per la popolazione intervistata, a servizi di welfare e flexible benefit.

L'azienda ha inoltre intrapreso diverse varie azioni rivolte e a favore dei propri dipendenti nell'ottica di sostenibilità sociale dell'impresa. Evidenza di questo è l'istituzione della Banca ore Solidale a favore delle proprie lavoratrici e lavoratori nonché l'adesione all'Accordo quadro europeo sulle molestie e sulle violenze sul luogo di lavoro del 26 aprile 2007 concretizzatasi con il sostegno economico dell'Associazione Donna Chiama Donna di Vicenza che opera nel vicentino per dare aiuto alle donne in difficoltà.

La seguente indagine si è basata, per la prima parte di analisi demografica, su dati anagrafici e su dati comunicati dai lavoratori dipendenti (es. stato civile, figli...) estrapolati dallo studio Faccin Gonzo & Partners, dati raccolti e finalizzati per adempimenti di amministrazione del personale ed elaborazioni paghe mensili, mentre la seconda parte dell'analisi si basa invece su dati comunicati dagli stessi lavoratori ed estrapolati dalle risposte al questionario "Vita lavoro" somministrato in modalità on line.

Su una popolazione di circa 158 dipendenti hanno aderito, dato che si trattava di un questionario compilabile su base volontaria, 63 dipendenti.

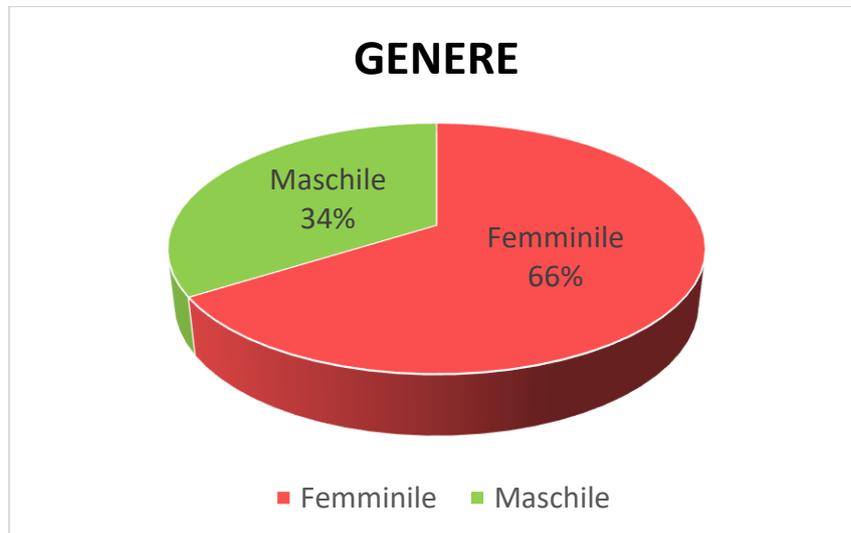
Preventivamente all'erogazione del questionario vi sono stati incontri informativi con i lavoratori in azienda durante i quali sono state date indicazioni sulle modalità di accesso alla piattaforma on line ed è stato dato esempio pratico, tramite una esercitazione, sulla compilazione del questionario, inoltre si è consegnata una lettera a tutto il personale sugli scopi e le modalità di compilazione del questionario contenente le credenziali di accesso al portale.

Il testo del sondaggio chiedeva una serie di informazioni eterogenee, tra cui ad esempio gli importi di spesa potenzialmente spendibili in servizi welfare dall'intervistato e/o dalla sua famiglia, i beni e servizi di interesse e così via.

I risultati del questionario sono stati analizzati ed hanno costituito la base decisionale dell'azienda per la progettazione del piano di welfare aziendale.

Riguardo all'analisi della popolazione aziendale sono state prese in considerazione come utili all'indagine le seguenti informazioni: genere, stato civile, fascia di età dei dipendenti, numero di figli e fascia di età dei figli.

Dall'analisi è emerso come la popolazione aziendale sia composta dal 66% da donne e dal 34% da uomini, questa netta prevalenza potrebbe infatti incidere sulle tipologie di servizi scelti nell'indagine on line.

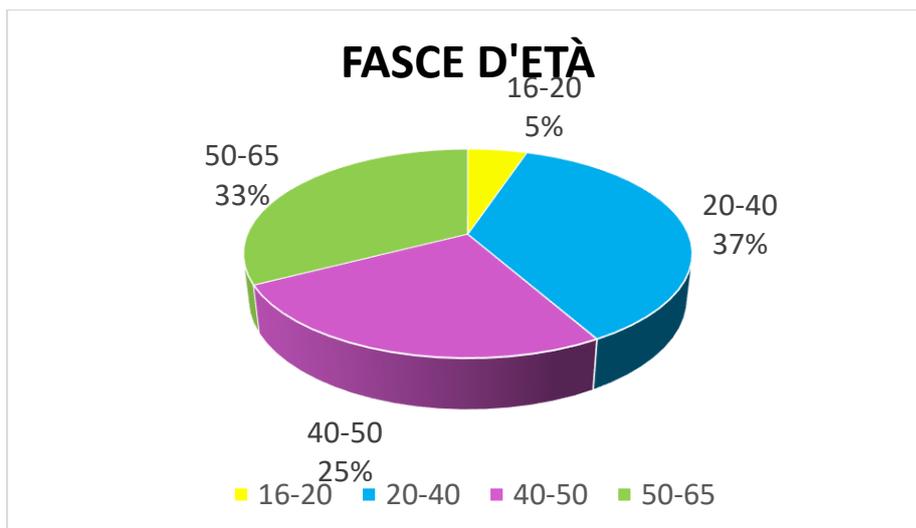


La popolazione aziendale è composta per il 40% da *Coniugati*, per il 39% da lavoratori *Celibi/Nubili*, per il 7% da lavoratori *Divorziati*, il 2% risulta essere *Separato*, mentre l'1% è *Vedovo/a*. Per l'11% non è presente il dato nella fonte.

Anche questi dati influenzano la scelta dei servizi welfare da erogare, in questo caso saranno preferiti servizi per la famiglia, per quanto riguarda i coniugati e servizi relativi al tempo libero e svago, per i Celibi/Nubili.

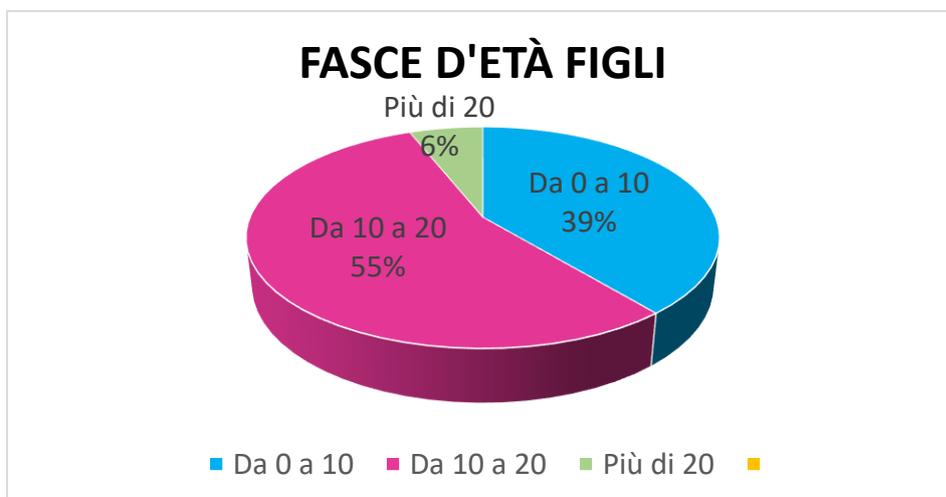
Per quanto concerne l'età dei dipendenti la maggioranza, ovvero il 37%, appartiene alla fascia d'età di 20-40 anni, numerosi sono anche i lavoratori appartenenti alla fascia d'età compresa tra i 50 e i 65 anni che risultano essere il 33%, il 25% appartiene alla fascia d'età compresa tra i 40 e i 50 anni, mentre solo il 5% risulta appartenere alla fascia d'età compresa tra i 16 e i 20 anni.

Anche questi dati influenzano notevolmente la tipologia di servizi welfare che saranno scelti e preferiti dai dipendenti.



I lavoratori di Prestige Italia risultano poi avere un totale di 66 figli, di cui la maggioranza, il 55%, appartiene alla fascia d'età dei 10-20 anni, ma altresì sono numerosi i figli appartenenti alla fascia d'età che va dai 0 ai 10 anni, i quali rappresentano il 39%.

I figli con più di vent'anni a carico, risultano essere solo il 6%.



Per quanto riguarda l'indagine on line, avvenuta tramite questionario, risulta che vi abbiano partecipato il 39,9% della popolazione aziendale, mentre un numero abbastanza considerevole, il 60,1% non vi ha preso parte.

Su un totale medio di 158 dipendenti, risultano avervi preso parte 63 lavoratori, mentre 95 non hanno partecipato.

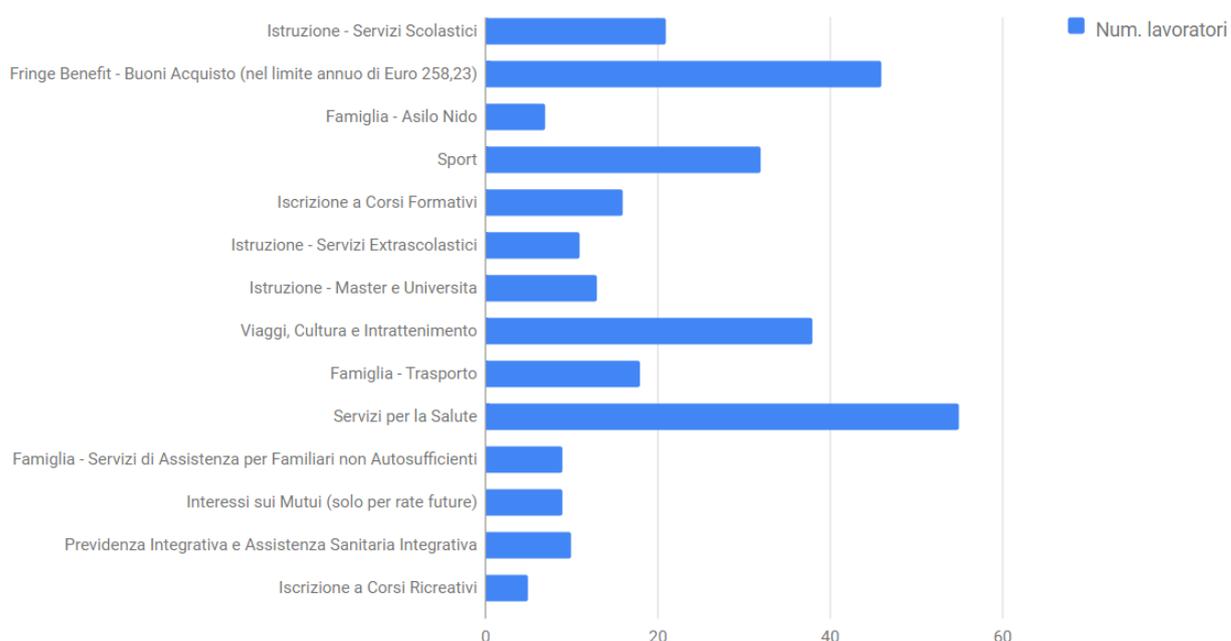
Le preferenze espresse dai lavoratori evidenziano una marcata preferenza per le macrocategorie di *Servizi per la salute* e *Fringe Benefit- buoni d'acquisto*, le quali sono state selezionate rispettivamente da 55 e 46 lavoratori.

Risultano aver ricevuto numerose preferenze anche le categorie di *Viaggi, cultura e intrattenimento* e *Sport*, le quali sono state votate da 38 e 32 lavoratori.

*Istruzione, Famiglia-trasporto* e *Iscrizione a corsi formativi* sono state selezionate da 21, 18 e 16 lavoratori.

Le restanti categorie come *Famiglia- asili nido, Servizi extra scolastici, Master e Università, Servizi di assistenza per familiari, Interessi su mutui, Previdenza integrativa e assistenza sanitaria integrativa, ed Iscrizione a corsi ricreativi* sono state votate dai 5 ai 13 lavoratori.

**GRAFICI**  
**Preferenze espresse per macrocategorie**



La maggior parte della popolazione aziendale preferisce l'erogazione di welfare aziendale per servizi per la *Salute* e *Fringe Benefit*, questo in linea anche con le analisi dei capitoli precedenti che sottolineano l'esigenza di compensare con il welfare aziendale le spese private relative alla salute e alla cura della persona, considerati gli scarsi incentivi pubblici riguardo a questa area.

Anche la categoria di *Viaggi, cultura e intrattenimento* risulta essere molto votata dai dipendenti, questo potrebbe far pensare che data l'età abbastanza bassa dei lavoratori (si

ricorda che la fascia 20-40 è quella composta dal maggior numero) essi abbiano più esigenze ed interesse nel viaggiare e nell'esercitare attività ludiche nel tempo libero.

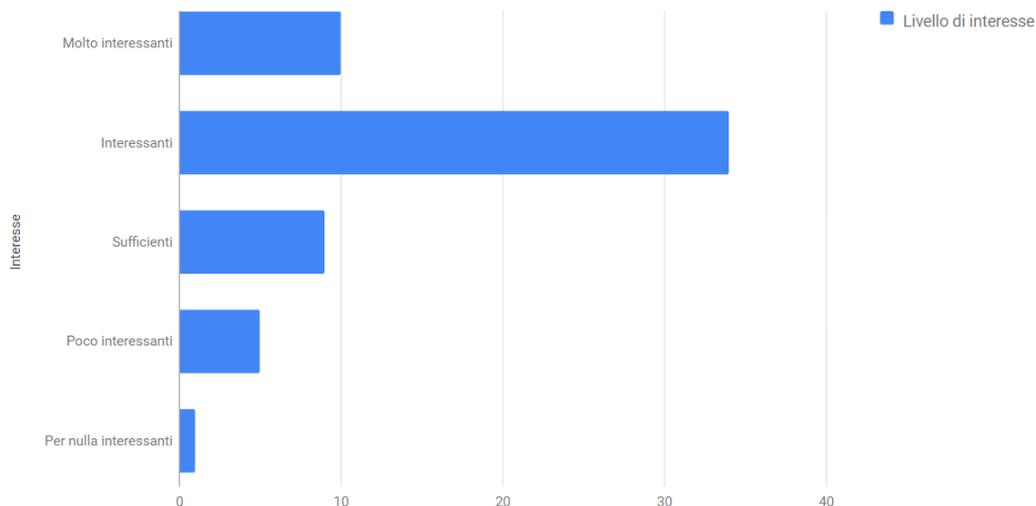
Anche i servizi relativi alla categoria *Sport* risultano essere molto apprezzati, questo in ragione ancora dell'età della popolazione aziendale.

Infine, risulta essere molto votata anche la categoria *Istruzione* questo a giustificazione del fatto che molti lavoratori hanno figli in età scolare e con questi servizi possono avvalersi di benefit riguardanti i libri di testo, trasporto pubblico oppure il pagamento di rette di scuole materne pubbliche o private.

Anche le macro categorie di *Famiglia-Trasporto* e *Iscrizione a corsi formativi* risultano essere tra le più votate dai lavoratori, i quali risultano interessati ad ottenere benefit per il trasporto casa-lavoro e per seguire corsi formativi come *Iscrizione a corsi per patente di guida*, *Corsi di formazione per il lavoratore*, *Corsi di lingua* e *Iscrizione a Corsi professionali*, anch'esso può essere giustificato in ragione dell'età delle popolazione aziendale, la quale essendo per lo più appartenente alla fascia dai 20 ai 40 anni, può risultare interessata ad accrescere le proprie competenze in tema di formazione per il lavoro integrando la propria qualifica professionale con corsi di lingua o con corsi professionali.

Al contrario servizi come *Asili nido* risultano essere poco apprezzati, in ragione probabilmente del fatto che pochi lavoratori hanno figli di età prescolare.

Per quanto riguarda invece il grado di interesse dei dipendenti relativamente all'erogazione di welfare aziendale, la maggioranza dei lavoratori pari al 57,63%, risulta essere "Interessata" ai servizi di welfare, mentre risultano essere "Poco interessati" l'8,47% degli intervistati.



Da questi dati è utile sottolineare come la comunicazione ai dipendenti riguardo ai piani di welfare applicabili sia fondamentale per aumentare la partecipazione e l'interesse degli stessi lavoratori al progetto in atto.

La rilevazione degli interessi tramite il questionario è il punto centrale dell'analisi preventiva all'applicazione del piano welfare, solo in questo modo l'azienda può effettivamente capire, in base alla composizione della sua popolazione aziendale, quali sono le preferenze e le necessità che i lavoratori vorrebbero soddisfare attraverso l'utilizzo del welfare aziendale, ed in conseguenza di ciò può decidere di erogare beni e servizi che effettivamente garantiscano una corretta conciliazione della vita lavorativa con quella familiare dei suoi dipendenti.

### 3.4. Provider del benessere, che cosa sono?

Lo sviluppo crescente del welfare aziendale ha portato sempre più imprese ad interessarsi all'utilizzo di questo strumento, non si tratta quindi solo di imprese private erogatrici di welfare, ma anche di alcune che hanno fatto di questo strumento il loro core business.

Queste aziende vengono definite "provider" in quanto sono: *"società private che si occupano di sostenere le imprese nelle varie fasi di ideazione, implementazione e*

*monitoraggio di interventi o piani welfare, realizzando pacchetti di servizi personalizzabili in base alle esigenze delle singole realtà e al budget stanziato".*<sup>29</sup>

Queste aziende, in sintesi, fungono da intermediari tra la domanda, espressa dai lavoratori e dalle imprese, e l'offerta dei servizi welfare. Per indentificare di preciso la domanda espressa dai lavoratori e dalle aziende il sistema produttivo si interfaccia con vari attori, a partire delle organizzazioni sindacali e datoriali, dalle Camere di Commercio, dai numerosi Enti, fondi e casse bilaterali.

Data la complessità di attori e dalle diverse esigenze dei lavoratori, nascono le società provider con lo scopo proprio di accompagnare e guidare le aziende nell'implementazione dei piani di welfare aziendali.

Esse dopo una prima fase di consultazione, informazione e consulenza all'azienda, che ha deciso di avvalersi di un provider esterno per l'erogazione di welfare, si occupano di controllare il processo che permette l'attuazione in concreto del piano.

I provider mettono a disposizione dei lavoratori, una piattaforma digitale accessibile on line o tramite app, al cui interno è caricato un budget o conto messo a disposizione dall'azienda, che ogni lavoratore può decidere autonomamente come spendere in beni e servizi welfare.

Esistono diverse tipologie di provider presenti nel mercato: quelli "puri" sono proprietari della piattaforma che offrono sul mercato e sono specializzati nella vendita e nei servizi di supporto al welfare aziendale, quelli "ibridi" sono proprietari della piattaforma che offrono, ma il loro core business si concentra su ambiti diversi da quello del welfare ed il loro supporto alle aziende integra la loro offerta sul mercato, infine esistono i provider "reseller" che non sono proprietari della piattaforma, sono concentrati su un business diverso e per competere nel mercato del welfare hanno stretto una partnership con un provider puro o ibrido e si presentano utilizzando questa piattaforma altrui.<sup>30</sup>

La piattaforma mette a disposizione tutti i servizi previsti dagli articoli 51 e 100 del TUIR, le aree di intervento presenti nelle piattaforme generalmente sono: quella della previdenza complementare, che permette di effettuare versamenti a fondi di previdenza integrativi, l'area dei servizi relativi all'infanzia e all'istruzione, l'area di assistenza familiare, l'area della sanità integrativa, che permette anche in questo caso versamenti ai

---

<sup>29</sup> *"Welfare aziendale tra dimensione organizzativa e cura della persona"*, di Franca Maino 2017.

<sup>30</sup> *"Welfare aziendale: approcci e strumenti"* WP2 - Studio e ricerca - analisi di background dei fabbisogni e mappatura delle esperienze di welfare aziendale. IRS- Istituto per la Ricerca Sociale, giugno 2020.

relativi fondi o accesso a pacchetti sanitari integrativi, infine poi le aree relative alla cultura ed al tempo libero e ai fringe benefit, secondo i limiti previsti.

Questi servizi offerti possono essere erogati a prezzi agevolati, oppure possono agire a rimborso di spese già sostenute dal lavoratore.

Esiste inoltre, in casi più remoti, la possibilità di servizi “on site” cioè implementati a casa del committente, ad esempio nel caso della realizzazione di un asilo nido aziendale.<sup>31</sup>

Il lavoratore può usufruire sempre utilizzando la piattaforma digitale anche di voucher servizi che permettono di “pagare” direttamente le prestazioni messe a disposizione da società terze, oppure usufruire di buoni acquisto.

È prevista in taluni casi anche la possibilità per il lavoratore che accede alla piattaforma di segnalare strutture e negozi attivi nel proprio territorio che non sono ancora convenzionate con nessun provider e richiedere quindi che siano inserite nella rete.

I provider si occupano sempre più spesso anche della comunicazione e promozione del piano di welfare aziendale, ed anche della gestione e conservazione documentale, degli adempimenti fiscali, dell’organizzazione dei rimborsi e altro.

Le società provider spesso sono nate proprio facendo dell’erogazione e dell’intermediazione del welfare aziendale il loro core business, ma altre invece in origine erano società nate come emettitrici di buoni pasto, società di servizi di consulenza del lavoro e payroll, di brokeraggio assicurativo, banche, mutue, software house, società assicurative, agenzie del lavoro, imprese sociali, enti del Terzo Settore ed infine associazioni datoriali.<sup>32</sup>

Negli ultimi anni a seguito della normativa introdotta con la Legge di Stabilità del 2016 e le successive Leggi di Bilancio che hanno promosso attraverso le agevolazioni fiscali, sempre di più l’utilizzo del welfare aziendale, le aziende “provider” hanno avuto un incremento numerico notevole, secondo un’indagine realizzata da Laboratorio *Percorsi di secondo welfare* in collaborazione con Aiwa, (Associazione Italiana Welfare Aziendale) è emerso che i dipendenti coperti da interventi di welfare aziendale gestiti dai provider sono quadruplicati, passando da poco meno di mezzo milione nel 2015 a quasi 2 milioni nel 2018, registrando un aumento del 305,4%.

---

<sup>31</sup> “Welfare aziendale tra dimensione organizzativa e cura della persona”, di Franca Maino 2017.

<sup>32</sup> “Linee guida per la valutazione d’impatto di iniziative di welfare aziendale marzo 2022” a cura di Davide Dal Maso, Valentina Gabella, Valentina Langella, Franca Maino, Erica Melloni, Valentino Santoni.

Inoltre, è emerso come anche le stesse aziende provider abbiamo assunto dimensioni molto diverse nel corso degli anni, basti pensare che nel 2018, la società più piccola gestiva il welfare di 800 lavoratori a fronte dei 600.000 che gestiva il provider più affermato.

Negli ultimi anni però l'ingresso nel mercato di nuovi operatori ha fatto sì che la quota di mercato controllata dal principale operatore, in termini di lavoratori coinvolti, sia andata lentamente a calare, passando dal 36,9% del 2015 al 30,3% del 2018.

Anche l'indicatore relativo al valore dei "budget welfare" caricati sui portali on line gestiti dai singoli provider è aumentato passando da circa 115 milioni nel 2015, ai 750 milioni di euro nel 2018.<sup>33</sup>

Le aziende, pur avvalendosi di soggetti come i provider di welfare, devono a seguito dell'indagine preliminare, individuare un paniere di beni e servizi da offrire ai dipendenti che sia coerente e che soddisfi le esigenze e i bisogni di essi.

A tal proposito spesso vengono affiancate alle aziende le figure dei "Welfare Manager", si tratta di professionisti definiti manager di progetto, chiamati a seguire e facilitare dall'inizio alla fine i processi necessari per rendere efficaci i piani di welfare interni all'azienda.

Il Welfare Manager deve anche saper leggere i bisogni della popolazione aziendale, per poter orientare i lavoratori nelle scelte messe a disposizione dall'azienda.

Le grandi aziende da sé effettuano la scelta di quali organizzazioni riescono a valorizzare maggiormente il valore sociale del welfare prescelto, e provvedono quindi autonomamente alla scelta di una rete di fornitori di beni e servizi welfare.

Spesso preferiscono scegliere fornitori appartenenti al territorio nel quale ha sede l'azienda e dove vivono la maggior parte dei dipendenti, con il fine di promuovere le attività locali ma anche perché garantiscono più fiducia e comodità per l'erogazione dei servizi ai lavoratori della zona.

Le aziende di più piccole dimensioni solitamente si trovano in difficoltà nello scegliere autonomamente i fornitori di servizi e per questa ragione spesso tendono a fare da sé, rivolgendosi quindi direttamente ai fornitori di servizi, questo è il caso del 56,1% delle

---

<sup>33</sup> Aiwa 2019 – *Nuove alleanze per un welfare che cambia* – quarto rapporto sul secondo welfare che cambia a cura di Franca Maino e Maurizio Ferrera.

PMI, mentre nel 42,1% dei casi preferiscono ricorrere unicamente al rimborso delle spese effettuate dai loro dipendenti.<sup>34</sup>

Recentemente le PMI hanno iniziato ad essere supportate dalle parti sociali, anche le stesse associazioni di categoria in alcuni casi stipulano partnership con fornitori o provider per mettere a disposizione delle realtà associate servizi a prezzo ridotto. Inoltre, attraverso il loro radicamento territoriale, anche i sindacati possono infine contribuire nell'individuazione di possibili fornitori.

Il legame tra luogo dove ha sede l'azienda e la scelta dei fornitori impatta non solo sulla comodità per così dire dei lavoratori che accedono più facilmente ai servizi, ma permette anche all'azienda di generare ritorni al territorio ed anche accrescere la sua rete di stakeholder.

Questa tipologia di rapporti tra azienda e enti fornitori di servizi nel territorio promuove un welfare definito nel rapporto "Linee guida per la valutazione d'impatto di iniziative di welfare aziendale marzo 2022", *"a filiera corta, cioè fortemente aperta al territorio, incline ad attivare filiere di produzione di valore capaci di mettere a sistema le risorse locali e innescare circoli virtuosi di sviluppo (sociale ed economico) in una prospettiva sostenibile e inclusiva"*.<sup>35</sup>

### 3.4.1. Un'indagine sul campo: Intervista a Tre Cuori

Attraverso l'intervista effettuata al Dott. Alberto Fraticelli socio e fondatore di Tre Cuori sono state raccolte tutte le seguenti informazioni riguardo questa società di Conegliano (Treviso), oggi attiva nel campo del welfare aziendale ma non solo.

Tre Cuori è una società di benefit nata nel 2013 dall'iniziativa di diverse persone appartenenti al mondo del no profit, delle imprese, delle pubbliche amministrazioni e dei semplici cittadini.

La sua mission è difendere, sostenere e sviluppare la sostenibilità dei territori. Esistono tre fasi per realizzare questo obiettivo che sono: la difesa, il sostegno e lo sviluppo.

---

<sup>34</sup> "Il welfare in azienda. Imprese smart e benessere dei lavoratori" di Luca Pesenti 2016.

<sup>35</sup> "Linee guida per la valutazione d'impatto di iniziative di welfare aziendale marzo 2022" a cura di Davide Dal Maso, Valentina Gabella, Valentina Langella, Franca Maino, Erica Melloni, Valentino Santoni.

Tre Cuori cerca di creare delle dinamiche che difendano la prosperità dei territori, che sono sotto attacco da tanti punti di vista, in particolare dal punto di vista commerciale.

La prosperità del territorio è intesa dalla società non nel senso di sviluppo, aumento della ricchezza, ma come il riuscire a promuovere all'interno di un luogo sia la componente economica che quella relativa alla qualità della vita.

Destinatari di questa prosperità sono i soggetti che vivono nei territori, sono le persone, le imprese, le no profit e le amministrazioni pubbliche.

Tre cuori si chiama così perché ogni cuore rappresenta uno dei soggetti, il cuore azzurro rappresenta il mondo profit ovvero le aziende, il cuore verde i lavoratori, il cuore arancione rappresenta il terzo settore e quello no profit ed il cerchio che unisce tutto rappresenta le amministrazioni pubbliche, che essendo superiori ai tre cuori hanno l'interesse di unirli per favorirne la prosperità.

Con la nascita di Tre Cuori non vi era lo scopo di costituire una nuova società ma cercare degli strumenti che realizzassero tutti questi obiettivi che la caratterizzano.

La società nel 2013 nasce promuovendo il marketing sociale, che si tratta cioè della costruzione di un circuito di attività commerciali che aderendo si impegnano ad effettuare una donazione alle associazioni preferite dai loro clienti, a fronte di una soglia di acquisto predefinita.

In sintesi, ogni negozio che decide di aderire, riceve un voucher e a fronte di un tot di spesa da parte del cliente, una parte del guadagno viene trasformato in una donazione rivolta ad enti no profit, ad esempio enti benefici, associazioni sportive dilettantistiche, culturali, istituti scolastici, ecc., convenzionati con Tre Cuori e non, a scelta del cliente stesso.

Quest'attività promuovendo l'utilizzo del marketing sociale, permette agli esercenti che aderiscono di farsi conoscere nel territorio, portandoli a sostenere solamente dei costi variabili.

L'utilità dell'applicazione di questo strumento sta nel fatto che il negozio, sopportando solo un costo variabile, si promuove nel territorio, facendosi conoscere dai clienti che vogliono poi effettuare una donazione al loro ente preferito, si tratta cioè di una leva promozionale con ricaduta sociale positiva.

Quest'attività è conveniente rispetto, ad esempio, al promuoversi attraverso l'acquisto di una pagina pubblicitaria che comporta costi fissi a fronte però di un ritorno incerto.

Nel 2016 a seguito proprio dell'emanazione della Legge di stabilità che ha incentivato l'utilizzo del welfare aziendale e dell'introduzione di esso all'interno di alcuni Contratti

Collettivi Nazionali, Tre Cuori ha iniziato ad intraprendere l'attività di provider di welfare, facendola divenire ad oggi la sua principale funzione.

La società nell'attività di provider di welfare si occupa di affiancare le imprese clienti nelle fasi di ideazione, implementazione e monitoraggio di interventi o nell'implementazione stessa di piani di welfare aziendale, mettendo a disposizione di questi soggetti l'utilizzo della loro piattaforma digitale.

Il Dott. Fraticelli sottolinea come Tre Cuori dia importanza anche al ruolo dei consulenti nell'introduzione e applicazione dei piani di welfare aziendali, che si trattino di consulenti aziendali o del lavoro, ma anche associazioni di categoria, è stata scelta infatti a livello nazionale e provinciale da Confindustria, Confcommercio, Confesercenti, Confartigianato, Confagricoltura ecc. è stata scelta anche dall' ANCL, "Associazione Nazionale dei Consulenti del Lavoro" come piattaforma digitale ufficiale a livello nazionale.

Il ruolo tra la società ed i consulenti cambia in base alla volontà o meno di essi di inserirsi nella progettazione di un piano di welfare con le loro aziende clienti. Esistono infatti alcuni consulenti che designano tutta la gestione del piano welfare nelle mani di Tre Cuori, mentre altri più informati sul tema, collaborano semplicemente con essa, gestendo da sé il processo di attivazione del piano con l'azienda e si avvalgono dell'utilizzo della piattaforma digitale semplicemente per l'erogazione e la gestione del paniere di beni e servizi da mettere a disposizione dei lavoratori.

Esistono anche dei casi, tuttavia più isolati, nei quali è l'azienda stessa a contattare Tre Cuori per richiedere assistenza nell'attivazione del piano welfare.

La piattaforma Tre Cuori differisce dalle altre presenti sul territorio nazionale poiché permette di erogare il welfare aziendale anche a rate durante l'anno, ad esempio un'azienda può decidere di destinare ogni mese 100 euro di welfare ai dipendenti e non tutti insieme in un'unica trance.

La piattaforma dà anche la possibilità, nel caso di piani di welfare attivati attraverso la conversione di PDR, di far scegliere ai dipendenti se convertire o meno il premio direttamente in piattaforma.

La piattaforma è unica ma ogni soggetto ha la propria area riservata, il consulente ha la propria così come l'azienda ed i lavoratori.

Tre Cuori utilizza una piattaforma digitale di sua proprietà, si tratta quindi di uno di quei provider definiti "puri".

I fornitori di welfare in Italia sono moltissimi ma pochi possiedono una piattaforma di loro proprietà e gestita anche da programmatori interni come avviene nel caso di Tre Cuori. Attualmente Tre Cuori gestisce circa 2000 imprese che hanno attivato piani welfare con essa, eroga i suoi servizi a 80.000 dipendenti, che spendono presso 18.000 fornitori di beni e servizi welfare.

I valori di spesa risultano essere pari a circa 56 milioni di euro, ad oggi, ma la società ha investito per la totalità dell'anno 2022, circa 80 milioni di euro nei crediti welfare dei lavoratori.

Quindi oggi, 56 milioni risultano già spesi ma rimangono circa altri 20 milioni spendibili.

Come è stato detto all'inizio Tre Cuori ha come obiettivo quello di favorire la prosperità dei territori, non solo del territorio. Questa differenza è molto importante in quanto gli enti fornitori di servizi welfare a cui possono accedere i lavoratori mediante piattaforma non solo solamente quelli appartenenti al territorio in cui ha sede l'azienda, ma sono quelli più vicini alla zona di abitazione dei lavoratori stessi, sono essi infatti a scegliere gli enti presso cui utilizzare il loro credito welfare Tre Cuori.

Attraverso quest'ottica si promuovono i piccoli negozi ed enti fornitori di servizi locali.

A tal proposito la società ha deciso di erogare anche dei "buoni Tre Cuori" spendibili dai lavoratori presso i negozianti di fiducia, anche attraverso l'utilizzo di tale strumento avviene il coinvolgimento degli erogatori locali, favorendo la prosperità del territorio come detto precedentemente. Con l'utilizzo di questi buoni il lavoratore può recarsi nel negozio che preferisce e al momento del pagamento consegnare il buono, il negoziante in seguito attraverso un codice presente nel retro del buono potrà registrarsi per ottenere il pagamento della sua prestazione/servizio; attraverso questa modalità sono poi gli stessi negozi a chiedere a Tre Cuori di poter stipulare una convenzione con loro, la presenza infatti del punto vendita all'interno della piattaforma è una forma di pubblicità anche per la stessa attività commerciale.

La piattaforma Tre Cuori garantisce un'ampia fornitura di servizi ma si differenzia in modo particolare per il servizio relativo ai "viaggi e vacanze". La società promuove lo sviluppo anche in questo caso della piccola struttura locale, mettendo a disposizione nella loro piattaforma la possibilità di scegliere da parte del lavoratore dove andare in vacanza, anche in strutture non convenzionate, senza rivolgersi ai grandi player di mercato come

le catene di alberghi o i classici box viaggi, come accede solitamente con la maggior parte dei provider presenti nel mercato.

Tre Cuori eroga infine i buoni spesa e carburante, escludendo sempre da questi strumenti quelli offerti dai grandi player di mercato come per esempio Amazon, la società offre anche buoni di tipo alimentare.

Dall'intervista al Dott. Fraticelli è emerso come la forma più diffusa di welfare applicata dalle aziende clienti sia quella tramite regolamento aziendale, sia di tipo premiale che no, ma esistono anche molte attivazioni di welfare da conversione di PDR e altrettante da previsione del CCNL.

La piattaforma si adatta e molte aziende partono erogando obbligatoriamente il welfare da CCNL e poi decidono di attivare anche altre tipologie di piani di welfare.

Da quest'analisi emerge come inizialmente molte aziende abbiano iniziato ad attivare piani di welfare aziendali per adempiere alle previsioni del CCNL, in particolare quello dei Metalmeccanici, che ha introdotto l'erogazione di somme spendibili in welfare da parte dei lavoratori già nel 2016, in seguito poi molte aziende hanno iniziato ad attivare piani di welfare aziendale anche su iniziativa propria, non solo in vista dell'ottenimento di vantaggi fiscali ma anche per migliorare il benessere vita lavoro dei dipendenti, per ottenere la loro fidelizzazione nei confronti dell'azienda, ma anche per aiutarli concretamente nell'adempimento delle loro spese quotidiane.

Prima della pandemia nel 2020 Tre Cuori ha registrato un welfare in crescita, ma a seguito dello scoppio è emerso timore riguardo alla difficoltà di spesa dei lavoratori che beneficiavano già di un piano welfare perché si sono trovati a non poter spendere in alcun modo il loro credito.

A seguito poi, del periodo pandemico appena trascorso, molte aziende hanno aumentato l'utilizzo degli strumenti del welfare aziendale, proprio per premiare i lavoratori che in situazioni sfavorevoli hanno comunque continuato a prestare il proprio servizio alle aziende.

La situazione post pandemia ha visto un incremento dell'utilizzo del welfare aziendale, rendendo sempre più imprese coscienti dei diversi benefici di questo strumento, favorendo l'avvicinamento anche delle PMI che nel passato avevano verso il welfare un atteggiamento più diffidente.



## Conclusioni

Abbiamo visto come fin dalle origini sia stato lo Stato a prendersi cura dei bisogni dei cittadini in particolare occupandosi di finanziare con fondi pubblici l'assistenza sanitaria, sociale e quella previdenziale, secondo quanto previsto dall'articolo 38 della Carta costituzionale, il quale sottolinea anche però, come vi sia libertà di istituire forme private di assistenza.

La crisi dello Stato sociale, scoppiata in questi ultimi anni, a seguito delle diverse crisi economiche che si sono succedute, ha portato alla nascita di nuove forme di assistenza privata, in modo tale da sopperire alle carenti risorse erogate dallo Stato in campo sociale.

La prima forma di assistenza privata è fornita dal cd. "secondo welfare" ed in modo particolare quello aziendale.

L'istituto del welfare aziendale trae le sue origini dalla normativa prevista dall'articolo 51 comma 2 del TUIR, che prevede ancora oggi l'esclusione dalla base imponibile del reddito da lavoro dipendente di alcuni tipo di erogazioni effettuate dal datore nei confronti dei lavoratori.

Il welfare aziendale ha iniziato negli ultimi anni ad essere applicato dalle aziende italiane anche grazie a quanto previsto dalla Legge di Stabilità del 2016 e dalle Leggi di Bilancio che l'hanno succeduta permettendo di dare il via allo sviluppo e all'applicazione di questo strumento.

Attraverso il welfare aziendale, si aumenta non solo il benessere vita lavoro dei dipendenti che ricevendo tali elargizioni migliorano le loro condizioni di vita privata, riuscendo a conciliarla in modo più efficace con quella lavorativa, ma permette anche alla stessa azienda di ottenere una maggiore fidelizzazione dei loro lavoratori dipendenti che, sentendosi più appagati, avranno anche delle performance lavorative migliori.

Questi dovrebbero essere gli obiettivi principali da raggiungere nel momento dell'applicazione di un piano di welfare aziendale; affinché tale strumento realizzi effettivamente questo scopo è necessario che prima dell'avvio del piano stesso, venga realizzata una corretta analisi di quali sono effettivamente i bisogni della popolazione aziendale in questione e quali siano i servizi più utili in base alle caratteristiche d'età, sesso, interessi e bisogni degli stessi dipendenti, in modo tale che l'applicazione del

welfare aziendale non sia unicamente finalizzata all'ottenimento del guadagno fiscale, ma abbia come scopo quello di migliorare la vita lavorativa del personale dipendente.

La possibilità di convertire il premio di risultato in welfare ha incentivato molte aziende all'utilizzo di questo strumento, ciò che le spinge è soprattutto la possibilità di erogare denaro ai dipendenti avendo però un risparmio dal punto di vista fiscale e contributivo che permette di destinare ad essi l'intera quota prevista.

L'utilizzo eccessivo di questo strumento abbiamo visto come possa portare a lungo andare a delle ripercussioni negative agli stessi lavoratori dipendenti, in quanto la conversione esentasse e contributi del premio per un certo numero di anni, porta alla fine i lavoratori dipendenti a vedere una riduzione significativa della pensione di vecchiaia dovuta proprio al mancato versamento contributivo dei premi.

Preferibili, dunque, sarebbero quelle forme di welfare che, su iniziativa dello stesso datore di lavoro, vengono fornite ai lavoratori dipendenti come quota aggiuntiva rispetto alla loro retribuzione base, questo è il caso, per esempio, dell'erogazione di welfare a seguito di regolamento aziendale (premiabile o non) o dell'applicazione delle previsioni dei Contratti Collettivi Nazionali.

Il welfare aziendale deve rappresentare quindi lo strumento che permetterà di eliminare le contrapposizioni che fin dalle origini vi sono state tra la classe dei lavoratori e quella dei datori di lavoro, facendo avvicinare entrambi alle esigenze reciproche, cercando di realizzare attraverso lo strumento del welfare una collaborazione che darà beneficio ad ambo le parti, in termini di benessere lavorativo, conciliazione della vita privata con il lavoro ed anche in termini di risparmio di costi e di aumento e miglioramento della produttività.

## Bibliografia

5° Rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale.

Alvino Ilaria, Ciucciovino Silvia, Romei Roberto, Il mulino 2019. *“Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica”*.

Amatori F. *“La grande impresa”*, in F. Amatori, *“La Storia di Impresa come professione”*, Padova, Marsilio, 2008.

Ambra Maria Concetta. La rivista delle politiche sociali, 2016. *“Come rendere più inclusivo il welfare contrattuale e aziendale”*.

Aresu Alessandro, 2020. *“Enrico Mattei, una figura di manager pubblico”*.

Beretta Loris, De Luca Vittorio, Parente Federica e Vitiello Salvatore, 2016. *“Il welfare aziendale dalla teoria alla pratica”*.

Buscema, Cagliano, Caratti, Fiori, Marcantonio, Marrucci, Nerli e Orlando; edizione 2022. *“Il manuale del consulente del lavoro”*.

Cgil- Fdv. *“Secondo Report contrattazione secondo livello”*, gennaio 2020.

Cinelli Maurizio, quindicesima edizione 2020. *“Diritto della previdenza sociale”*.

Cipriani Alberto, Gramolati Alessio e Mari Giovanni, 2018. *“Il lavoro 4.0, La Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative”*.

Dagnino Emanuele, Menegotto Marco, Pelusi Lorenzo Maria, Tiraboschi Michele. Adapt University Press 2017. *“Guida pratica al lavoro agile dopo la Legge n. 81/2017”*.

Dal Maso Davide, Gabella Valentina, Langella Valentina, Maino Franca, Melloni Erica, Santoni Valentino. *“Linee guida per la valutazione d'impatto di iniziative di welfare aziendale marzo 2022”*.

Di Stani Carmen, Massagli Emmanuele, 2014. Adapt University Press. *“Dal welfare di Stato al welfare aziendale”*.

Ferrari Filippo, 2018. *“Welfare aziendale e prestazioni lavorative individuali: quale relazione attesa?”*.

Ferrarotti Franco, 2020. *“Le religioni del libro di Adriano Olivetti”*.

Ferrera Maurizio e Maino Franca, 2011. *“Il secondo welfare in Italia: sfide e prospettive”*.

Ferrera Maurizio, il Mulino 2019. *“Le politiche sociali”*.

Grauso Rossana, 2018. *“Welfare aziendale – la “riumanizzazione” del lavoro”*.

Interdonato Maurizio. Cacucci Editore, 2020, *“Lezioni sull'Irpef”*.

Maino Franca 2017. *“Welfare aziendale tra dimensione organizzativa e cura della persona”*.

Maino Franca e Ferrera Maurizio, 2015. *“Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia”*.

Maino Franca e Ferrera Maurizio. Aiwa 2019 – *Nuove alleanze per un welfare che cambia – quarto rapporto sul secondo welfare che cambia*.

Maino Franca, Quinto rapporto sul secondo Welfare, 2021 *“Il ritorno dello Stato Sociale? Mercato, terzo settore e comunità oltre la pandemia”*.

Mallone Giulia e Tafaro Tiziana. La Rivista delle Politiche Sociali / Italian Journal of Social Policy, 2/2017. *Premio in welfare oggi, quale pensione domani?*

Mallone Giulia, 15 novembre 2011, articolo *“La storia del modello Luxottica come nasce e cosa prevede”*.

Mallone Giulia, 2011. *“La storia del modello Luxottica, come nasce e cosa prevede”*.

Murena Claudia *“Welfare aziendale e fidelizzazione dei lavoratori”*.

Ochetto Valerio, 2013. *“Adriano Olivetti. La biografia”*.

Perfumo Alberto, 2018. *“Il welfare aziendale è una iattura. Spunti per un welfare aziendale efficace per l'azienda e per le persone”*.

Persiani, Mattia, D'Onghia, Madia 2018. *“Fondamenti di diritto della previdenza sociale”*.

Pesenti Luca 2016. *“Il welfare in azienda. Imprese smart e benessere dei lavoratori”*.

Rago Sara, AICCON Ricerca, Paolo Venturi, direttore AICCON, 2016. *“Imprese sociali e Welfare di Comunità”*.

*Rapporto Beveridge (estratto)*

Rubagotti Olga, vol. 7, no. 1, 2021. *“Welfare occupazionale e tendenze evolutive”*.

Salomoni Carlo 2012. *“Qualità e welfare, il caso Luxottica”*.

Seghezzi Francesco, Collana della FONDAZIONE ADAPT – Scuola di alta formazione in Transizioni occupazionali e relazioni di lavoro, 2017. *“La nuova grande trasformazione: Lavoro e persona nella quarta rivoluzione industriale”*.

Squeglia Michele. Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale, Fascicolo 4, dicembre 2018. *“La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri d'indagine, prospettive di sviluppo”*.

Tiraboschi Michele, 2021. Welfare for People, Quarto rapporto su *“Il welfare occupazionale e aziendale in Italia”*.

Treu Tiziano 2016. *“Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali”*.

Treu Tiziano, 2016. WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT – 297/2016 *"Introduzione al welfare aziendale"*.

Tursi Armando, 2012. *"Il Welfare aziendale: profili istituzionali 1"*.

Valsiglio Christian e Falasca Gianpiero. Manuale 2016 del sole 24 ore – *"Welfare aziendale" come predisporre i piani per il miglioramento della produttività e delle esigenze personali dei dipendenti*.

Welfare Index PMI – Rapporto 2021: *"Il Welfare aziendale genera impatto sociale"*.

WP2 - Studio e ricerca - analisi di background dei fabbisogni e mappatura delle esperienze di welfare aziendale. IRS- Istituto per la Ricerca Sociale, giugno 2020. *"Welfare aziendale: approcci e strumenti"*.



## Sitografia

<http://vitalavoro.org/>

<https://magazine.tantosvago.it/2020/10/01/olivetti-ferrero-esempi-di-welfare/>

<https://www.aiwa.it/mondo-welfare/normativa-sul-welfare-aziendale/>

[https://www.corriere.it/buone-notizie/20\\_febbraio\\_06/welfare-aziendale-arrivano-provider-benessere-289dffbc-48c6-11ea-91e8-775bd36e4cb6.shtml](https://www.corriere.it/buone-notizie/20_febbraio_06/welfare-aziendale-arrivano-provider-benessere-289dffbc-48c6-11ea-91e8-775bd36e4cb6.shtml)

[https://www.corriere.it/economia/aziende/22\\_giugno\\_27/leonardo-del-vecchio-cambiare-italia-acec99d4-f5eb-11ec-8350-fcb93af951e7.shtml](https://www.corriere.it/economia/aziende/22_giugno_27/leonardo-del-vecchio-cambiare-italia-acec99d4-f5eb-11ec-8350-fcb93af951e7.shtml)

<https://www.corriere.it/economia/leconomia/impresefamiliari/notizie/quel-legame-che-c-impresa-territorio-welfare-sostenibilita-2d54762a-5521-11e8-bf97-5f8d4271ee5b.shtml>

<https://www.corriere.it/economia/leconomia/impresefamiliari/notizie/quel-legame-che-c-impresa-territorio-welfare-sostenibilita-2d54762a-5521-11e8-bf97-5f8d4271ee5b.shtml>

<https://www.crslaghi.net/it/>

[https://www.ilgazzettino.it/nordest/belluno/luxottica\\_welfare\\_borse\\_studio\\_figli\\_dipendenti-5880592.html](https://www.ilgazzettino.it/nordest/belluno/luxottica_welfare_borse_studio_figli_dipendenti-5880592.html)

<https://www.labourlawcommunity.org/ricerca/welfare-e-impresa-comunita-oggi-ripensando-adriano-olivetti/>

<https://www.labourlawcommunity.org/ricerca/welfare-e-impresa-comunita-oggi-ripensando-adriano-olivetti/> di Bruno Caruso, Professore di Diritto del lavoro e Diritto del lavoro dell'UE, Università degli Studi di Catania.

<https://www.lavoro.gov.it/>

<https://www.luxottica.com/it/chi-siamo/innovazione?p=innovazione/welfare>

<https://www.luxottica.com/it/chi-siamo/storia>

<https://www.luxottica.com/it/limpegno-verso-dipendenti-sistema-welfare>

<https://www.luxottica.com/it/luxottica-welfare-solidarieta-tempi-covid-19>

<https://www.progettomarzotto.org/it/storia/>

<https://www.ilsole24ore.com/art/il-nuovo-modello-welfare-affonda-radici-esempi-virtuosi-900-AEmvompB>

<https://www.secondowelfare.it/>

<https://www.senato.it/istituzione/la-costituzione>

<https://www.storiaolivetti.it/>

<https://www.trecuori.org/>

<https://www.tuttowelfare.info/servizi-welfare/evoluzione-storica-del-welfare-aziendale>

[www.treccani.it/enciclopedia](http://www.treccani.it/enciclopedia)

## **Appendice normativa**

Agenzia delle Entrate – Interpello n. 954-1417/2016

Art. 100 del TUIR

Art. 12 della legge 153/1969

Art. 49 del TUIR

Art. 50 del TUIR

Art. 51 del TUIR

Art. 6 del TUIR

CCNL Metalmeccanica Industria

CCNL Orafo Argentiero e Gioielleria

CCNL Telecomunicazioni

CCNL Tessile, Abbigliamento e Moda

Circolare 28/E/2016

Circolare 5/E/2018

Circolare AE5/E/2018

Circolare n. 27/E del 14 luglio 2022

D. Lgs. 314/1997

D. Lgs. n. 252 del 5 dicembre 2005

D. lgs. N. 276/2003

D. lgs. n. 502 del 30 dicembre 1992

D.L. n. 21 del 2022 “Decreto aiuti”

D.lgs. del 1999 n. 229

D.lgs. n. 565/1996

D.M. 25.3.2016

D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917 (TUIR):

Decreto Legislativo 30 giugno 2022 n. 105

Decreto-legge 9 agosto 2022, n. 115 (Decreto Aiuti-bis)

Interpello Agenzia delle Entrate n. 10 del 25 gennaio 2018

L. 145/2018: Legge di Bilancio 2019

La Costituzione della Repubblica italiana

Legge del 28 giugno 2012 n. 91

Legge n. 122/2022 conversione del Decreto Semplificazioni

Legge n. 53 del 2000

LEGGE 11 dicembre 2016, n. 232: legge di bilancio 2017

LEGGE 27 dicembre 2017, n. 205: Legge di bilancio 2018

LEGGE 28 dicembre 2015, n. 208: legge di stabilità 2016

Risoluzione 55/E/2020

**Allegato**

## **PRESTIGE ITALIA SPA**



FANTON TATIANA

## SOMMARIO

PREFAZIONE .....	125
<u>FONTI E DATI</u> .....	126
<u>MODALITA'</u> .....	127
<u>POPOLAZIONE AZIENDALE</u> .....	127
<u>INDAGINE ON-LINE PREFERENZE</u> .....	130
<u>IMPORTI DI SPESA</u> .....	142
<u>INTERESSE</u> .....	143
<u>CONCLUSIONE</u> .....	144

## INDAGINE VITA LAVORO

# Valutazione di gradimento di un progetto di Welfare Aziendale

### PREFAZIONE

Nel contesto economico attuale, in primis quando parliamo di welfare aziendale intendiamo riferirci a piani attuati volontariamente dalle aziende finalizzati ad integrare la struttura retributiva con l'erogazione di *flexible benefits* e di servizi di rilevanza sociale che possano soddisfare maggiormente le esigenze dei propri dipendenti.

Cosa determina soddisfazione o insoddisfazione? A quale bisogni occorre dare priorità? A queste domande è necessario dare una risposta per comprendere il significato di welfare aziendale ed essere in grado di progettare un programma **utile ai lavoratori** e, di riflesso, **all'azienda**.

Le ragioni che motivano un'impresa ad implementare un piano di welfare non sono legate solamente agli aspetti finanziari o al risparmio che si può realizzare. Infatti, gli studi e le analisi disponibili hanno scientificamente dimostrato che i benefici di un adeguato piano di welfare sono molto più ampi ed abbracciano momenti fondamentali della competitività aziendale sul mercato globale: maggiore benessere e soddisfazione dei lavoratori, maggior impegno e dedizione al lavoro, maggior senso di appartenenza e tasso di fidelizzazione.

In tal senso, PRESTIGE ITALIA SPA ha iniziato una preventiva attività ricognitiva sul proprio personale con lo scopo di individuare le principali esigenze in termini di fabbisogno di beni e servizi, la maggiore o minore sensibilità su determinate aree di intervento, la propensione e la disponibilità a sostituire retribuzione con benefits e complessivamente l'interesse o meno, per la popolazione intervistata, a servizi di welfare e flexible benefit.

PRESTIGE ITALIA SPA ha inoltre intrapreso altre azioni rivolte e a favore dei propri dipendenti/cittadini nell'ottica di sostenibilità sociale dell'impresa. Evidenza di questo è l'istituzione della Banca ore Solidale a favore delle proprie lavoratrici e lavoratori nonché l'adesione all'Accordo quadro europeo sulle molestie e sulle violenze sul luogo di lavoro del 26 aprile 2007 concretizzatasi con il sostegno economico dell'Associazione Donna Chiama Donna di Vicenza che opera nel vicentino per dare aiuto alle donne in difficoltà.

**Con tali finalità è stato sottoposto alla popolazione aziendale un questionario i cui risultati sono oggetto della presente relazione.**

## **FONTI E DATI**

La seguente analisi si è basata, per la prima parte di analisi demografica, su dati anagrafici e su dati comunicati dai lavoratori dipendenti (es. stato civile, figli...) estrapolati dallo studio FACCIN GONZO & PARTNERS, dati raccolti e finalizzati per adempimenti di amministrazione del personale ed elaborazioni paghe mensili.

La seconda parte dell'analisi si basa invece su dati comunicati dagli stessi lavoratori ed estrapolati dalle risposte al questionario somministrato in modalità on line.

Si segnala che la compilazione del questionario on-line ha avuto inizio il 14.04.2022 e si è conclusa il 22.04.2022. I lavoratori non erano obbligati a partecipare alla rilevazione. Considerata la volontarietà e la tempistica di somministrazione del questionario, la percentuale di partecipazione è stata valutata a livello statistico significativa e rappresentativa, in quanto su un totale medio di 158 dipendenti 63 hanno partecipato all'indagine.

Per lealtà di indagine e premessa doverosa, si segnala che il dato considerato dei *figli* può essere soggetto ad una anomalia derivante dalla mancata comunicazione del relativo dato da parte del lavoratore, magari perché mai stati fiscalmente a carico negli anni. Altresì il dato relativo allo *stato civile* dei lavoratori può non essere rappresentativo dell'intera popolazione aziendale, in quanto alcuni dipendenti non lo hanno dichiarato. Si ritiene tuttavia che i dati contenuti negli archivi possano comunque risultare significativi per la finalità dell'indagine stessa, pertanto sono stati inclusi tra le variabili analizzate.

Ai fini di tutelare la privacy dei soggetti interessati, nel presente sono stati analizzati ed esposti i dati esclusivamente in forma aggregata.

## **MODALITA'**

L'analisi preventiva per l'individuazione dei bisogni di welfare in azienda è iniziata con un incontro in azienda e la consegna di credenziali ad ogni lavoratore per l'accesso ad un'area riservata finalizzata alla compilazione anonima e in modalità on line del questionario.

Al fine di favorire la massima partecipazione all'indagine, sono state attuate le seguenti azioni informative:

- incontro informativo con i lavoratori in azienda durante il quale sono state date indicazioni sulle modalità di accesso alla piattaforma on line ed è stato dato esempio pratico, tramite una esercitazione, sulla compilazione del questionario;
- consegna di lettera a tutto il personale sugli scopi e le modalità di compilazione del questionario contenente le credenziali di accesso al portale;

Il testo del sondaggio, redatto e distribuito a 158 dipendenti di PRESTIGE ITALIA SPA, chiedeva una serie di informazioni eterogenee tra cui ad esempio gli importi di spesa potenzialmente spendibili in servizi welfare dall'intervistato e/o dalla sua famiglia, i beni e servizi di interesse e così via.

I risultati del questionario sono stati analizzati ed hanno costituito la base decisionale di PRESTIGE ITALIA SPA per la progettazione del proprio piano di welfare.

## **POPOLAZIONE AZIENDALE**

L'analisi dei dati è stata eseguita per dare un quadro della popolazione aziendale analizzandone solamente gli aspetti rilevanti per la finalità dell'indagine stessa manifestatamente dichiarata: individuazione dei bisogni e delle aree di intervento welfare.

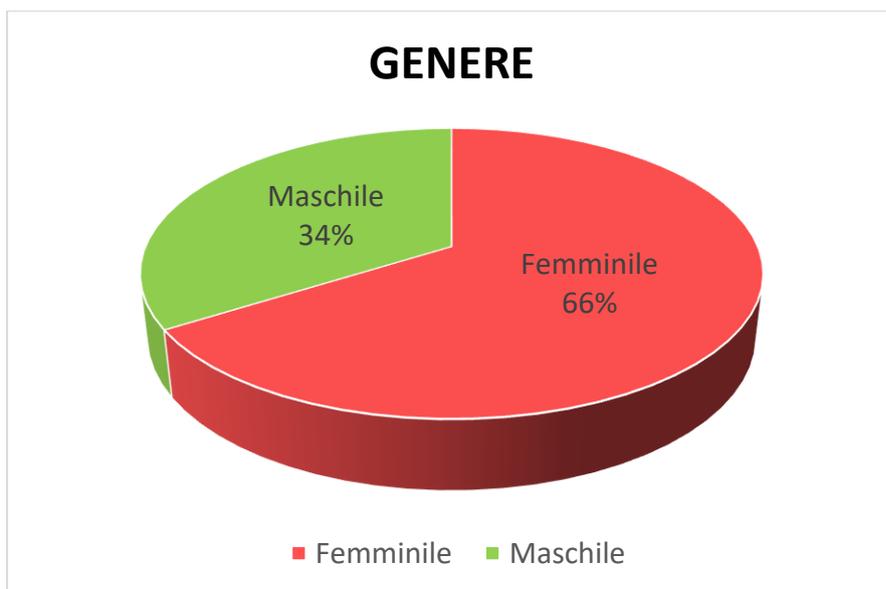
Sono state quindi identificate come utili all'indagine le seguenti informazioni:

- Genere
- Stato civile
- Fascia di età
- Numero figli
- Fascia di età dei figli

La scelta di raccogliere questo tipo di informazioni è motivata dalla possibilità di cogliere aspetti collegati alla diversa percezione dei dipendenti sulla base dell'appartenenza di genere,

all'età del lavoratore, alla presenza di un nucleo familiare, ecc., al fine di individuare azioni e strumenti utili.

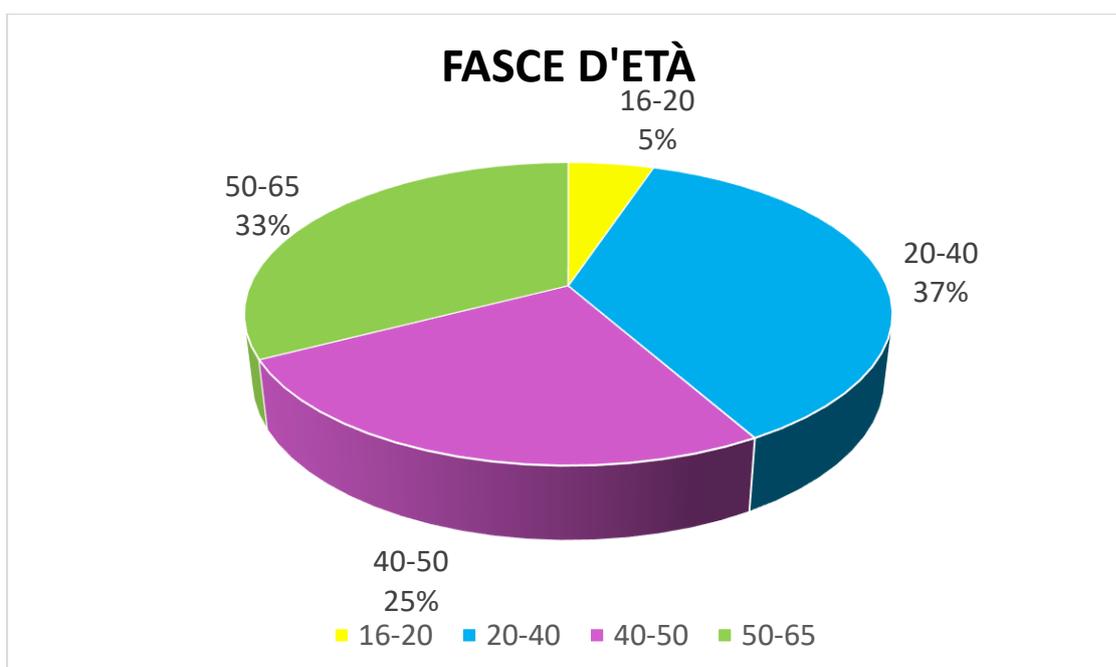
Si è quindi proceduto con l'indagine di genere della popolazione aziendale che risulta composta prevalentemente da lavoratrici di sesso femminile le quali costituiscono il 66%. Questa netta prevalenza potrebbe infatti incidere sulle tipologie di servizi scelti nell'indagine on line.



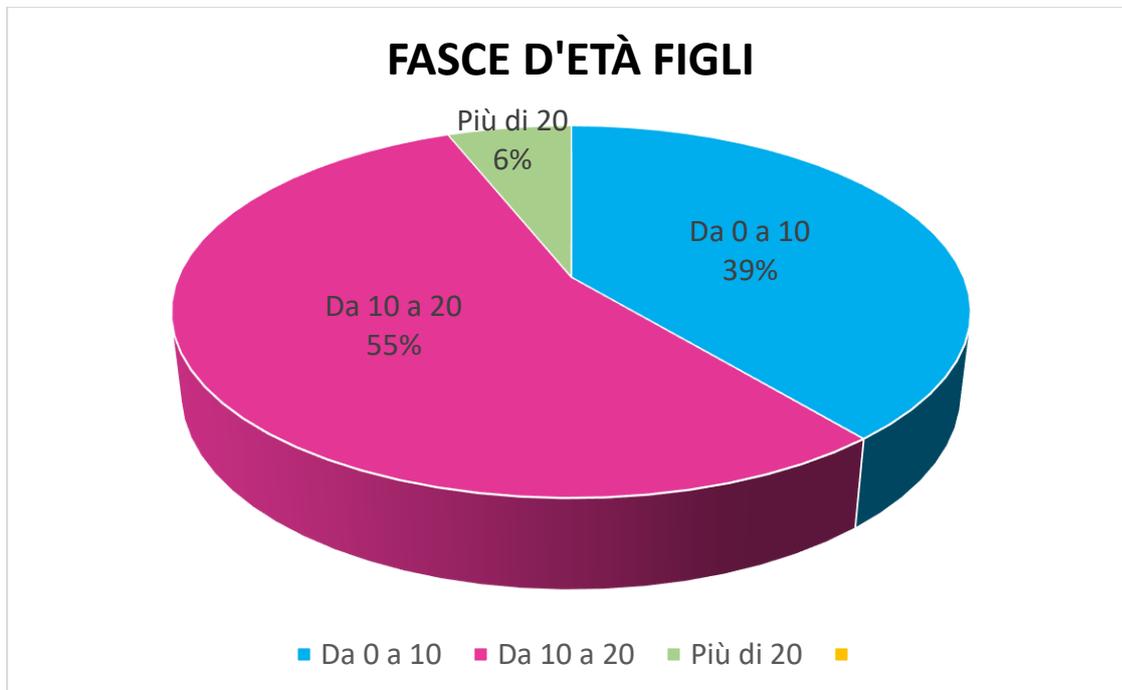
La popolazione aziendale è composta per il 40% da *Coniugati*, per il 39% da lavoratori *Celibi/Nubili*, per il 7% da lavoratori *Divorziati*, il 2% risulta essere *Separato*, mentre l'1% è *Vedovo/a*. Per l'11% non è presente il dato nella fonte.



La maggioranza della popolazione aziendale, ovvero il 37%, appartiene alla fascia d'età di 20-40 anni, numerosi sono anche i lavoratori appartenenti alla fascia d'età compresa tra i 50 e i 65 anni che risultano essere il 33%, il 25% appartiene alla fascia d'età compresa tra i 40 e i 50 anni, mentre solo il 5% risulta appartenere alla fascia d'età compresa tra i 16 e i 20 anni.



Dall'analisi effettuata emerge che i lavoratori di PRESTIGE ITALIA SPA hanno un totale di 66 figli, di cui la maggioranza, il 55%, appartiene alla fascia d'età dei 10-20 anni, ma altresì sono numerosi i figli appartenenti alla fascia d'età che va dai 0 ai 10 anni, i quali rappresentano il 39%. I figli con più di vent'anni a carico, risultano essere solo il 6%.

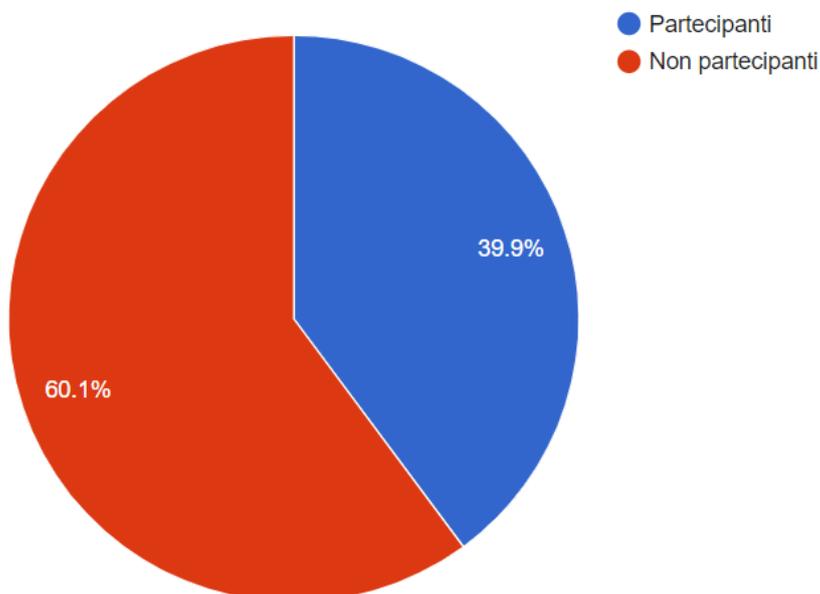


#### **INDAGINE ON-LINE PREFERENZE**

Dall'indagine on line risulta che vi abbiano partecipato il 39,9% della popolazione aziendale, mentre un numero abbastanza considerevole, il 60,1% non vi ha preso parte.

Su un totale medio di 158 dipendenti, risultano avervi preso parte 63 lavoratori, mentre 95 non hanno partecipato.

### Partecipazione all' indagine



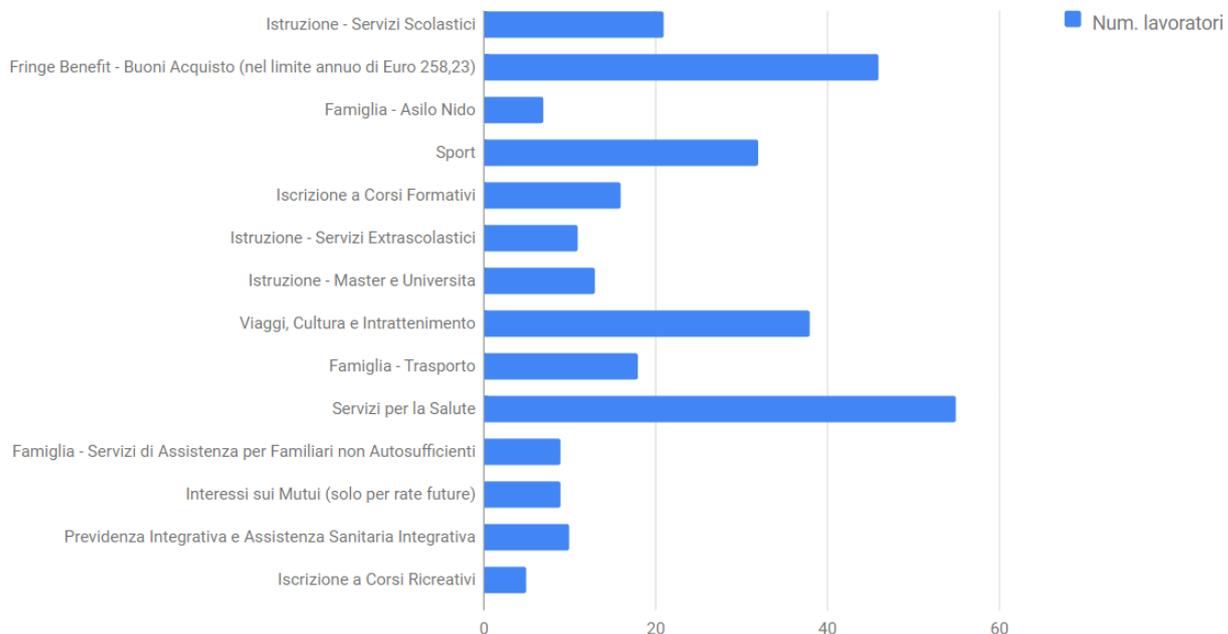
Sulle preferenze per macrocategoria manifestate dalla popolazione intervistata si evidenzia una marcata preferenza per le macrocategorie di *Servizi per la salute* e *Fringe Benefit- buoni d'acquisto*, le quali sono state selezionate rispettivamente da 55 e 46 lavoratori.

Risultano aver ricevuto numerose preferenze anche le categorie di *Viaggi, cultura e intrattenimento* e *Sport*, le quali sono state votate da 38 e 32 lavoratori.

*Istruzione, Famiglia-trasporto* e *Iscrizione a corsi formativi* sono state selezionate da 21, 18 e 16 lavoratori.

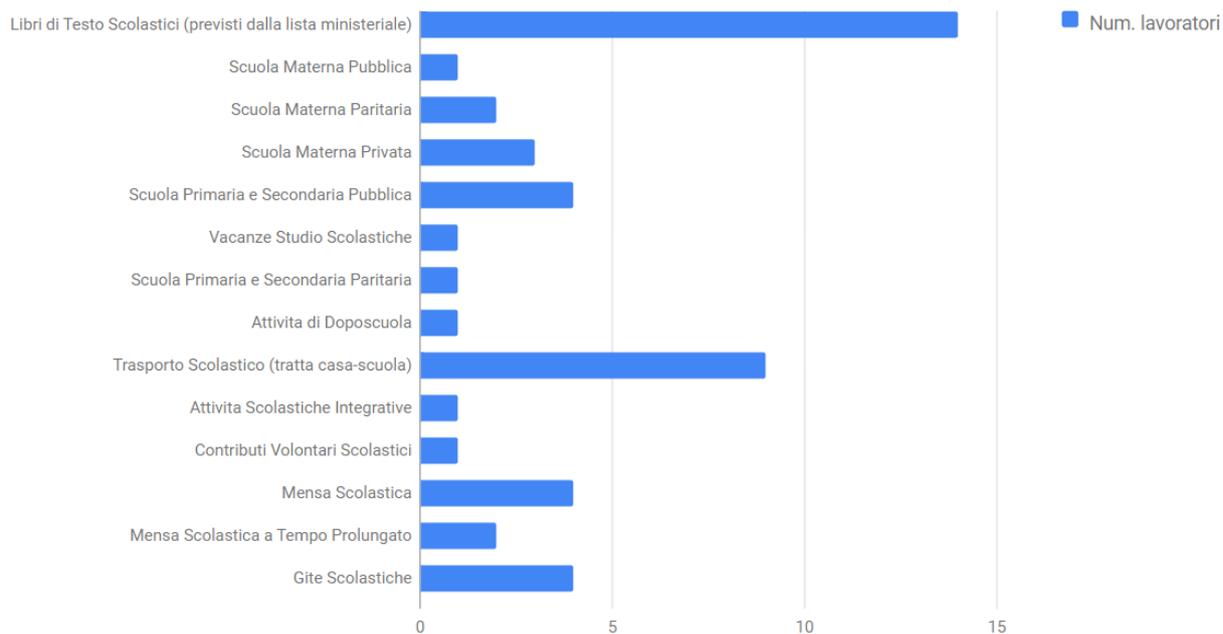
Le restanti categorie come *Famiglia- asili nido, Servizi extra scolastici, Master e Università, Servizi di assistenza per familiari, Interessi su mutui, Previdenza integrativa e assistenza sanitaria integrativa, ed Iscrizione a corsi ricreativi* sono state votate dai 5 ai 13 lavoratori.

**GRAFICI**  
**Preferenze espresse per macrocategorie**



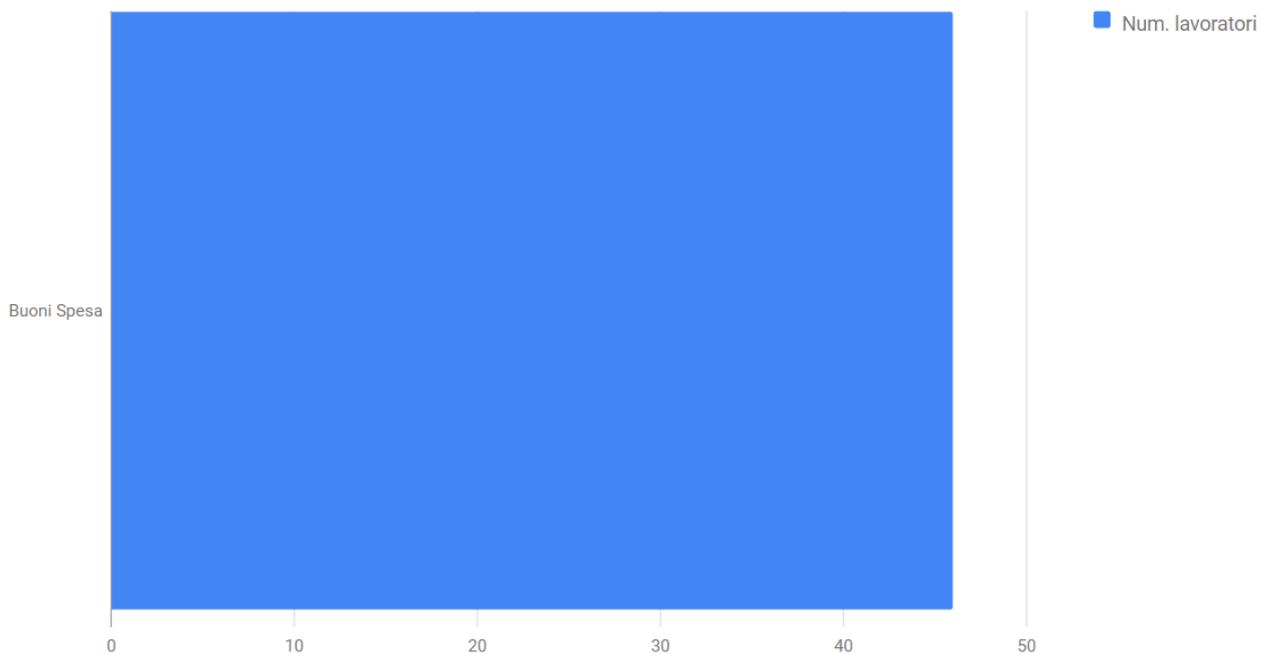
**Istruzione**

Nel dettaglio, in ordine di elenco, la macrocategoria *Istruzione* è stata selezionata da 21 lavoratori, che hanno manifestato preferenze per i 14 servizi in essa contenuti. Tra questi quelli maggiormente selezionati sono stati *Libri di testo scolastici* e *Trasporto scolastico*, come evidenziato nel grafico che segue.



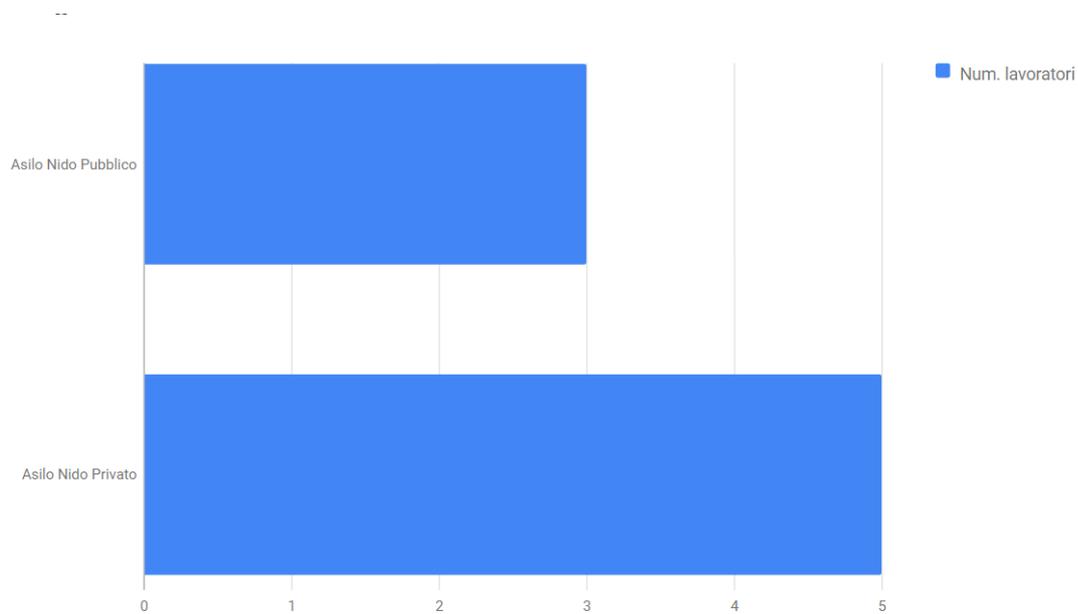
### Fringe Benefit – Buoni acquisto

Questa macrocategoria di *Fringe Benefit* nel limite annuo di 258,23 è stata una delle più votate, scelta da 46 lavoratori.



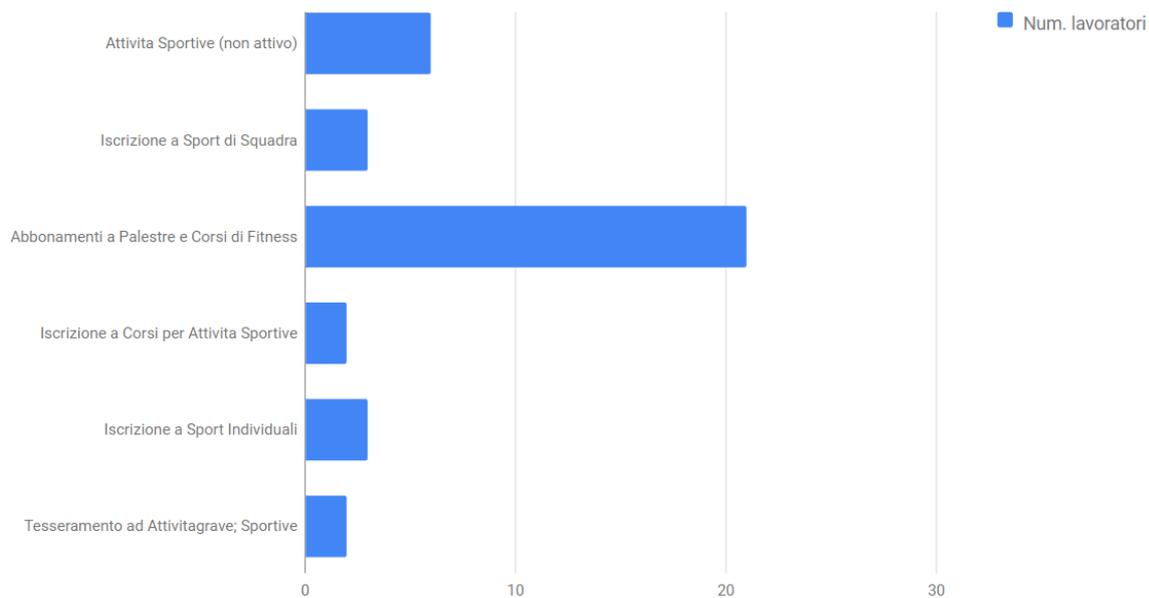
### Famiglia-Asilo Nido

Nella macrocategoria in questione, votata da 7 dipendenti, spiccano preferenze per servizi di *Asilo nido privati*.



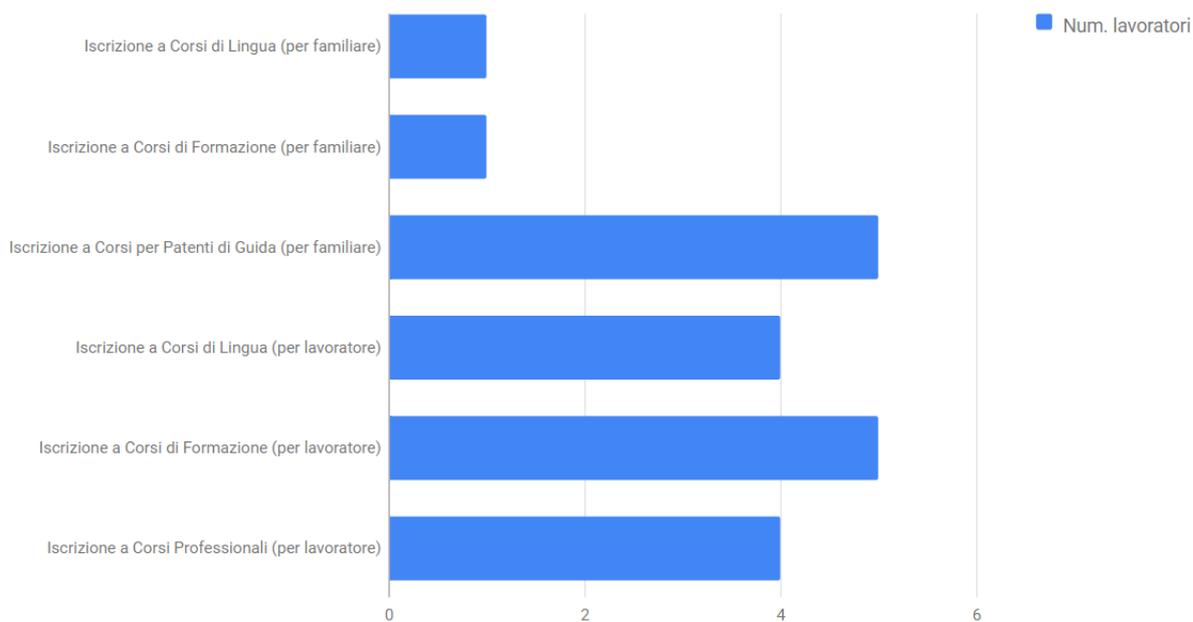
### Sport

La macrocategoria *Sport* è stata votata da 32 dipendenti che hanno espresso preferenze per i 6 servizi offerti. In particolare emerge una preferenza per i servizi di *Abbonamenti a palestre e corsi di fitness*.



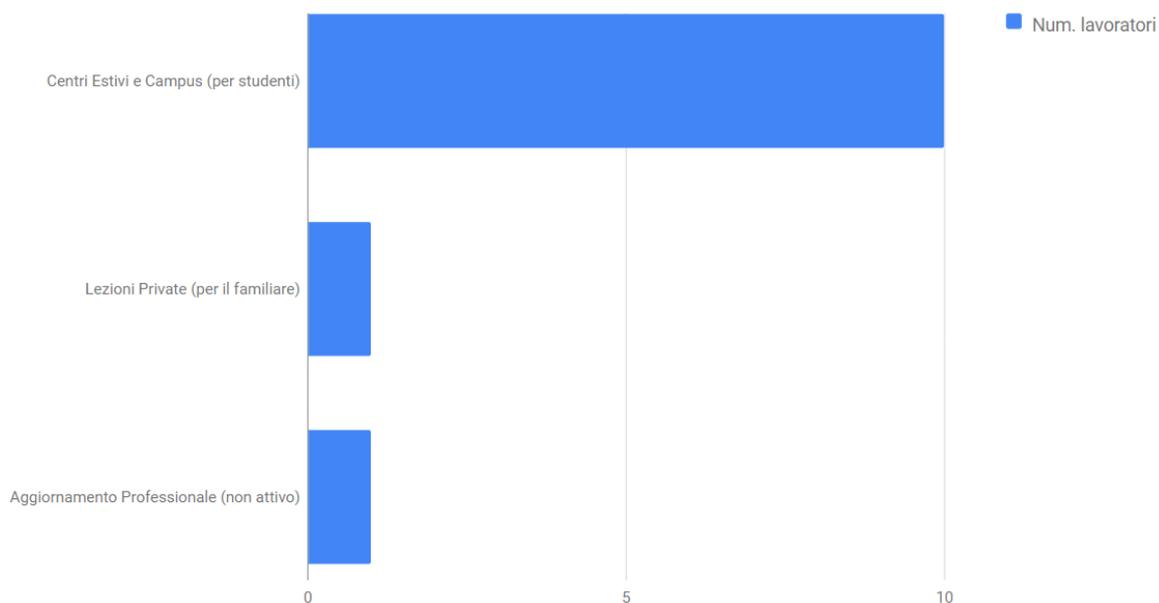
### Iscrizione a corsi formativi

Questa macrocategoria è stata votata da 16 lavoratori che hanno espresso preferenze per i servizi offerti, in particolare per *Iscrizione a corsi per patente di guida*, *Corsi di formazione per il lavoratore*, *Corsi di lingua* e *Iscrizione a Corsi professionali*.



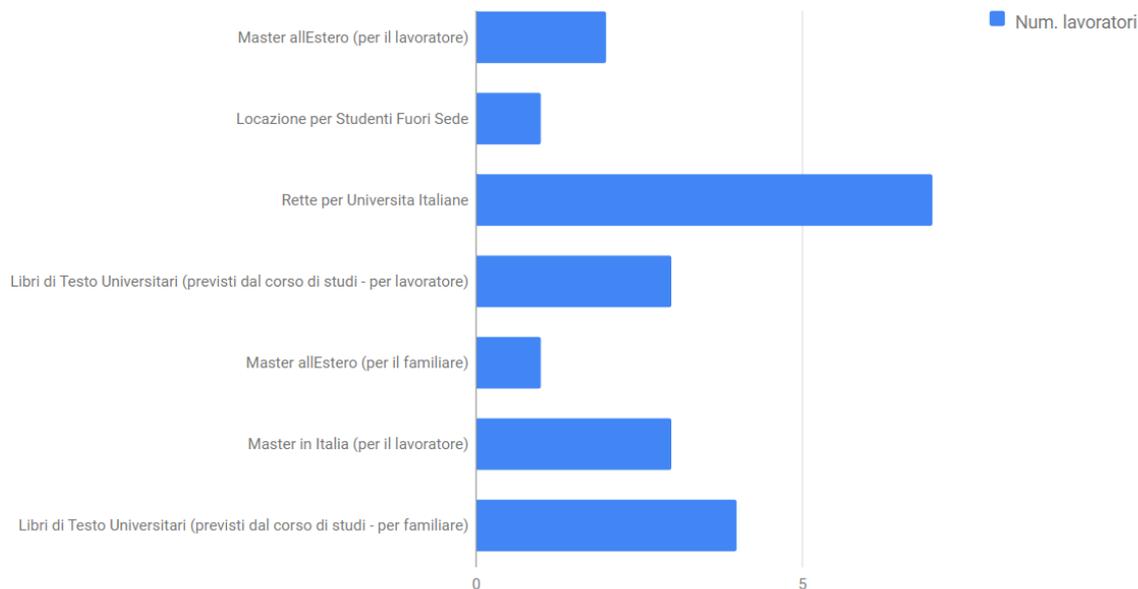
### Istruzione- Servizi extra scolastici

Questa macrocategoria è stata votata da 11 lavoratori, che hanno espresso preferenze per i 3 servizi offerti, in particolare per *Centri estivi e Campus per studenti*.



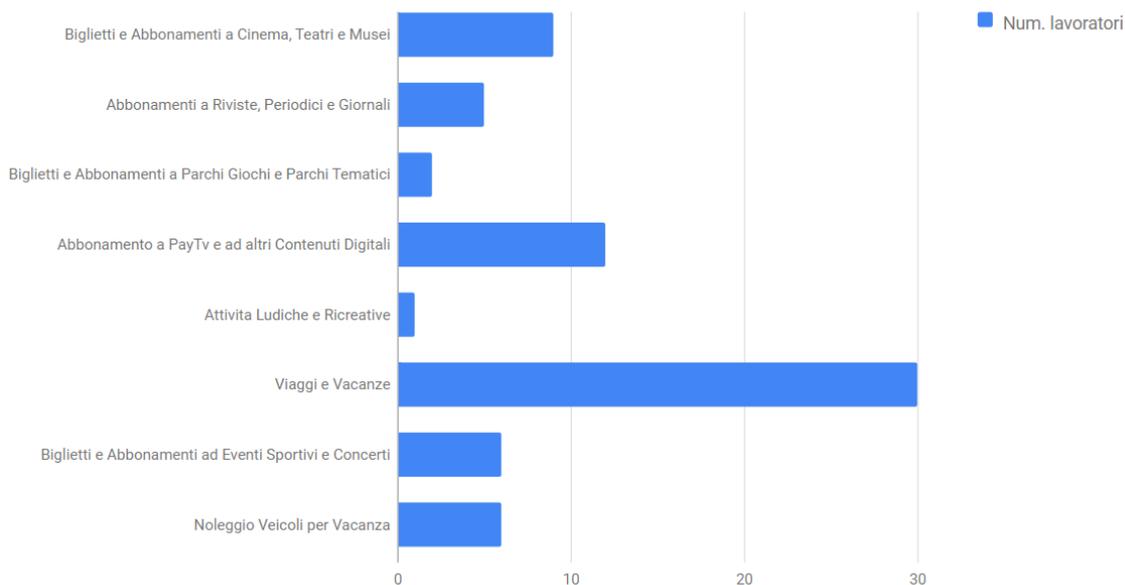
### Istruzione – Master e Università

Questa macrocategoria è stata votata da 13 lavoratori che hanno espresso preferenze per i 7 servizi offerti. Quello che risulta più votato è il servizio relativo alle *Rette per Università Italiane*, seguito da *Libri di testo Universitari*.



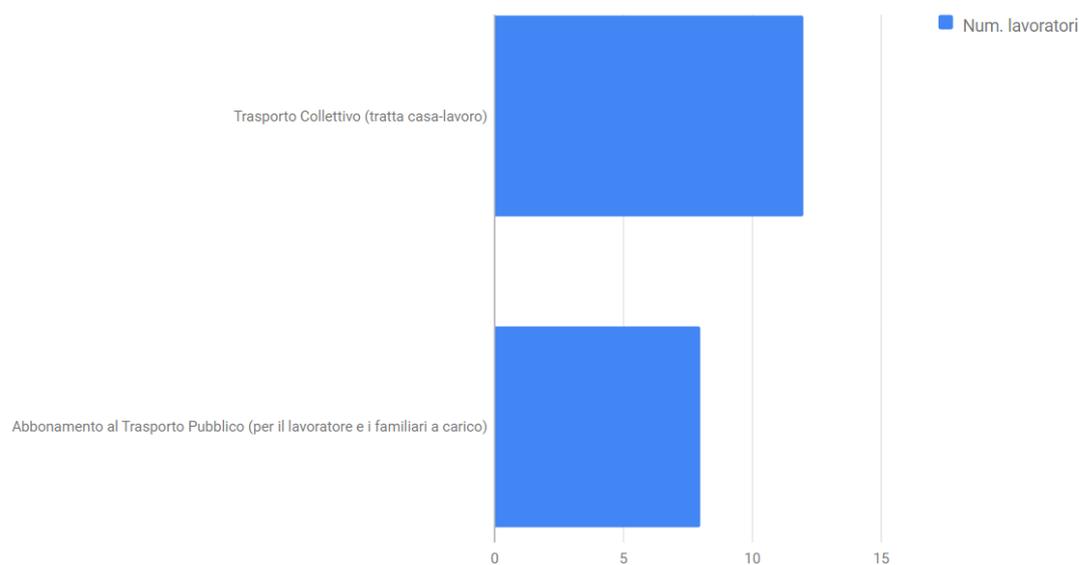
### Viaggi, Cultura e Intrattenimento

Questa macrocategoria è stata votata da 38 lavoratori, di cui 33 hanno espresso la loro preferenza per i servizi di *Viaggi e Vacanze*, seguiti poi da *Abbonamenti a Pay-tv* e *Biglietti e Abbonamenti per cinema, teatri e musei*.



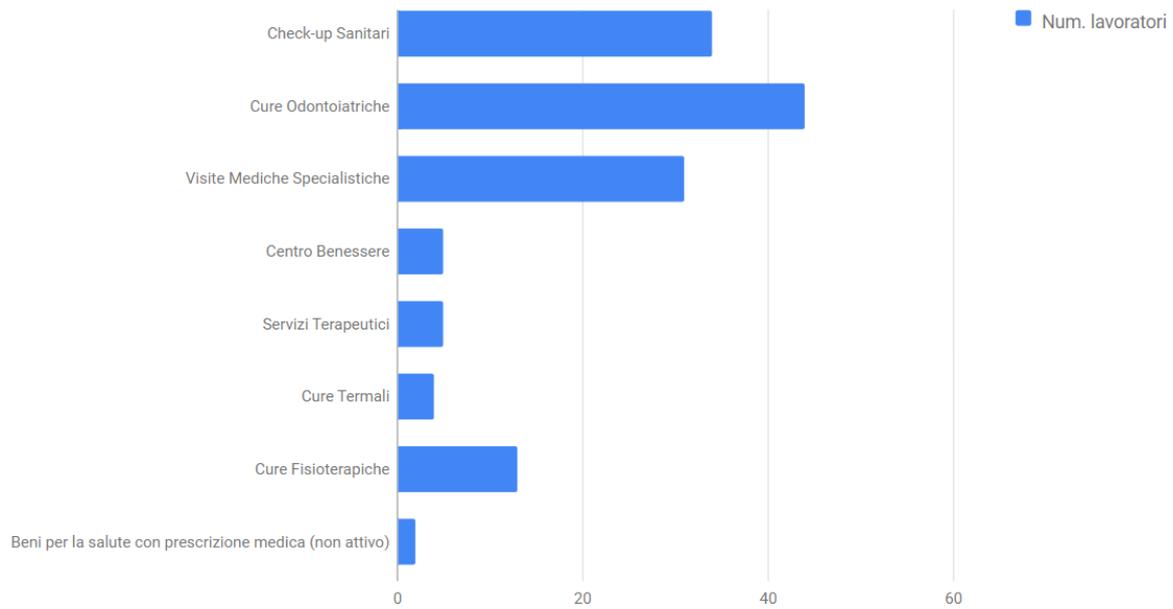
### Famiglia – Trasporto

Questa macrocategoria è stata selezionata da 18 dipendenti, facendo emergere una preferenza per i servizi di *Trasporto collettivo (casa-lavoro)* come evidenziato dal grafico.



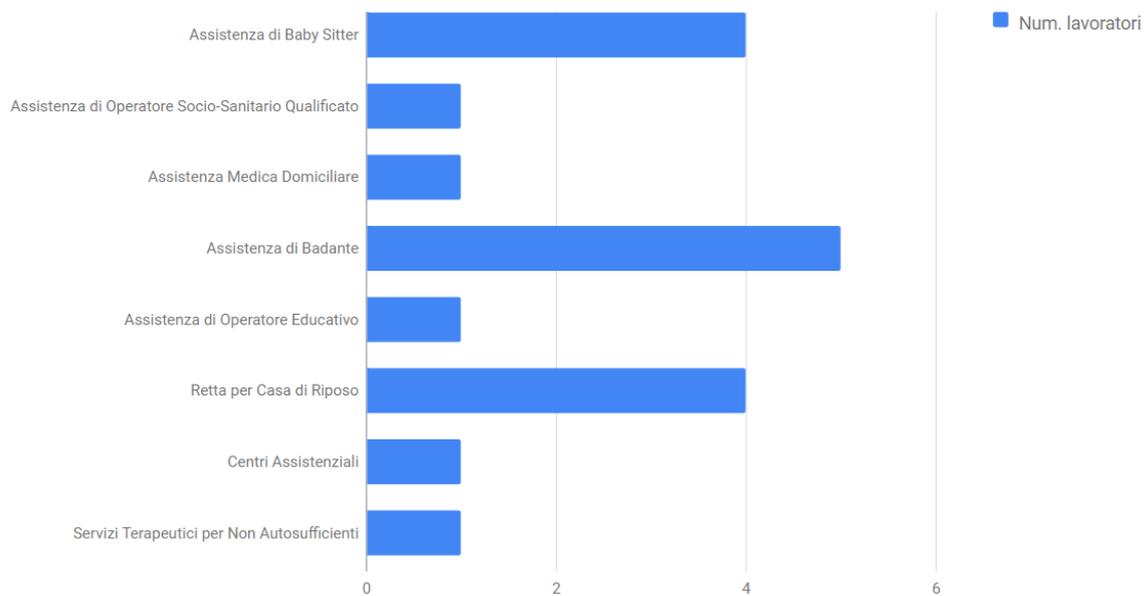
### Servizi per la Salute

Questa macrocategoria è stata la più votata dai dipendenti, con 55 lavoratori che hanno espresso la loro preferenza per gli 8 servizi offerti da essa. Il servizio più selezionato dai lavoratori è stato quello delle *Cure Odontoiatriche* con 44 voti, seguito da quello dei *Check-up Sanitari* con 34 voti e da quello delle *Visite Mediche Specialistiche* con 31 voti.



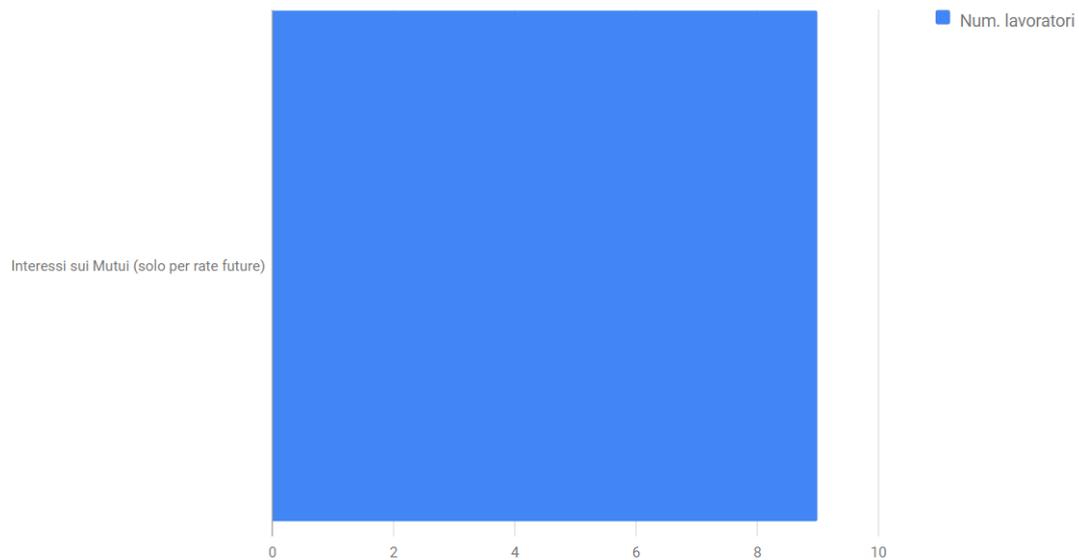
**Famiglia- Servizi di assistenza per familiari non autosufficienti**

Questa macrocategoria ha ricevuto 9 voti, in particolare per i servizi di *Assistenza di Badante*, di *Assistenza di Baby-sitter* e per quelli di *Retta per casa di riposo*.



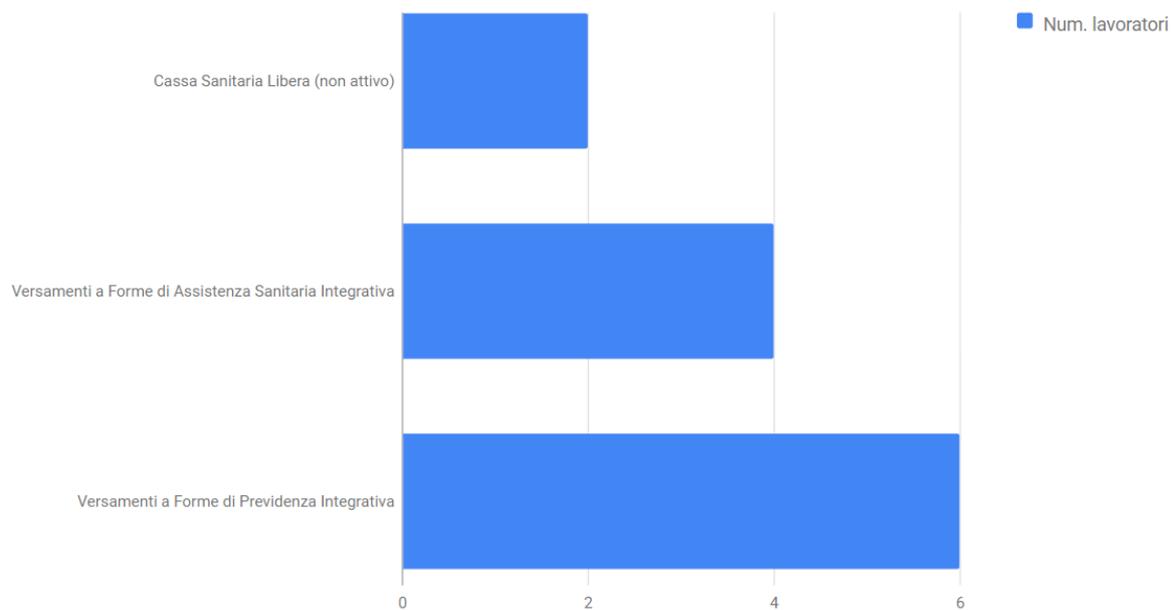
### Interessi su Mutui (solo per le rate future)

Questa macrocategoria è stata votata da 9 lavoratori.



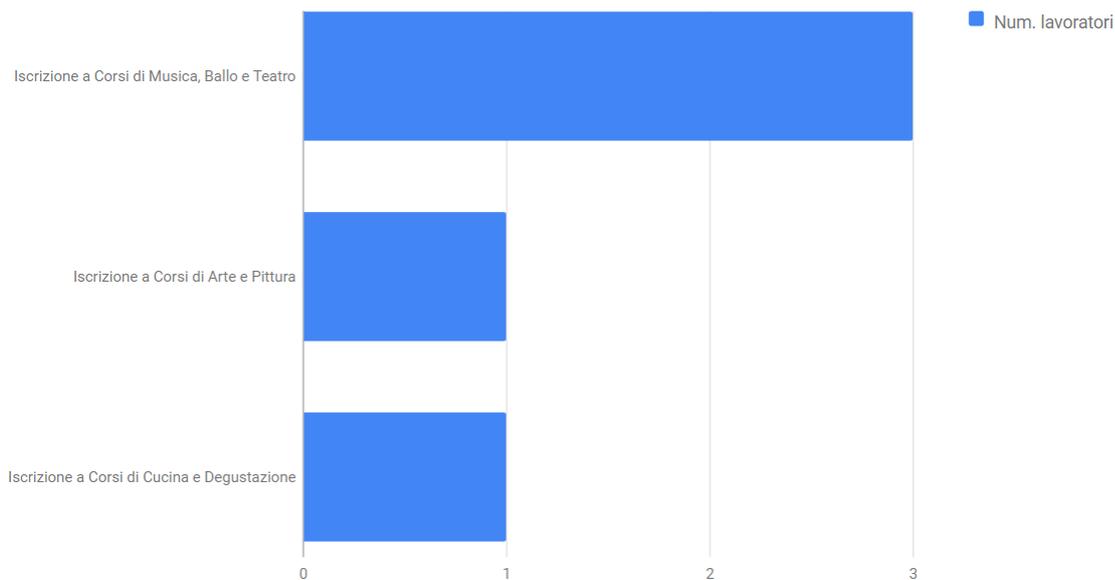
### Previdenza Integrativa e Assistenza Sanitaria Integrativa

Questa macrocategoria è stata votata da 10 dipendenti che hanno espresso preferenze per i servizi di *Versamento a forme di previdenza integrativa*, *Versamenti a forme di assistenza sanitaria integrativa* e *Cassa sanitaria libera* come risulta dal grafico che segue.



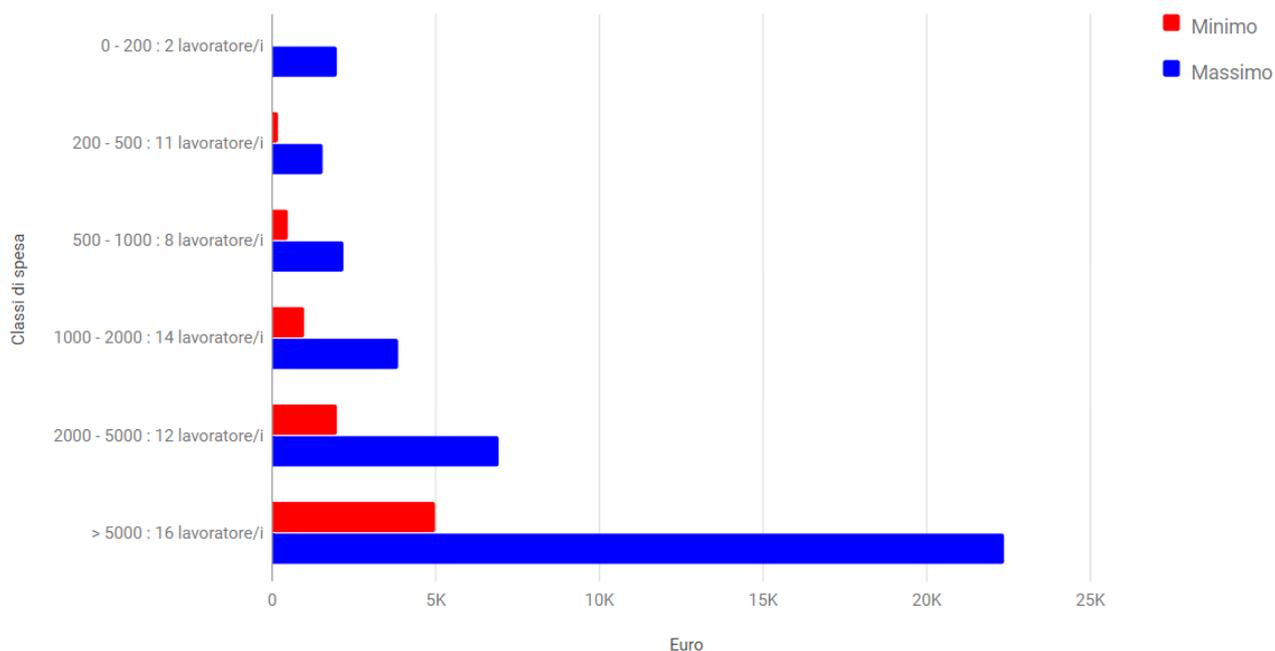
### *Iscrizione a corsi ricreativi*

Questa macrocategoria è stata scelta da 5 lavoratori che hanno espresso una particolare preferenza per il servizio di *Iscrizione a corsi di musica, ballo e teatro*. Essa risulta essere la macrocategoria meno votata dai dipendenti e che ne ha suscitato meno interesse.



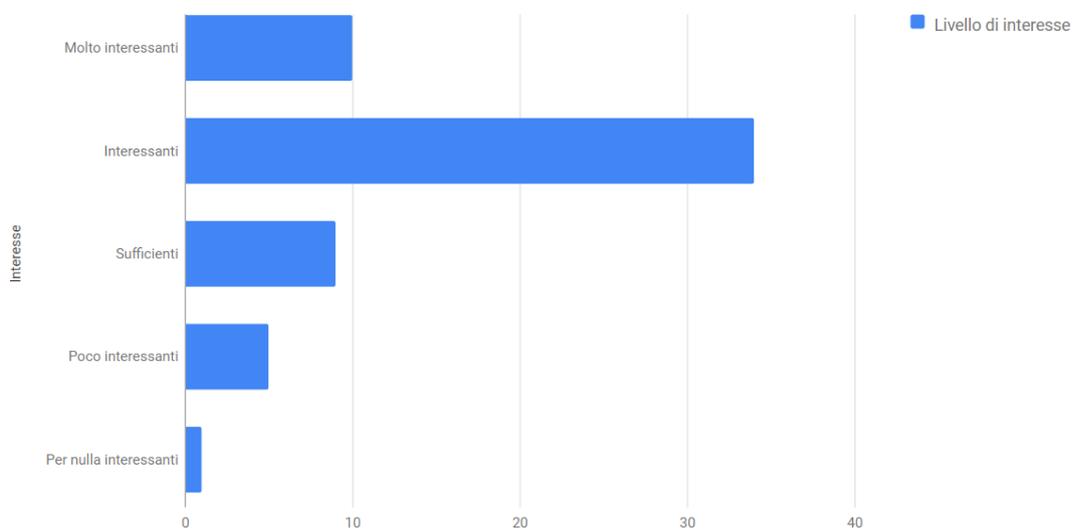
## IMPORTI DI SPESA

Dal grafico seguente emerge che la maggioranza dei lavoratori votanti, ovvero 16 persone, pensano di poter avere un range di spesa da 5.000 a 22.381 euro, con una media di 13.691 euro spendibili. Un'altra considerevole fetta di lavoratori, 14 persone, hanno dichiarato come range di spesa un minimo di 1.000 fino ad un massimo di 3.871 euro.



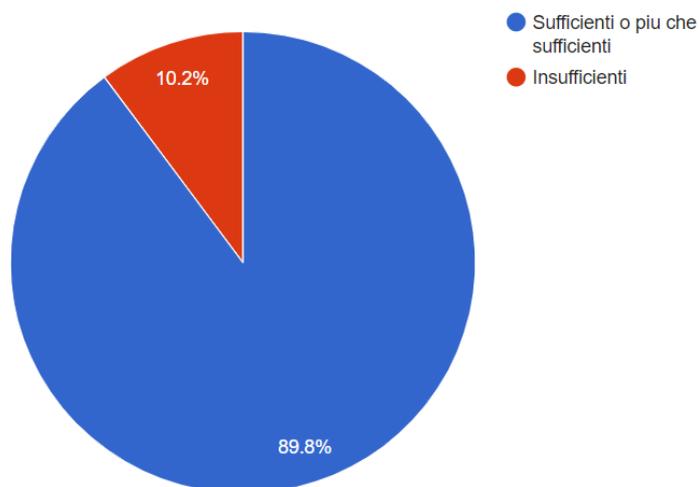
## INTERESSE

La maggioranza dei lavoratori, pari al 57,63%, risulta essere “Interessata” ai servizi di welfare, mentre risultano essere “Poco interessati” l’8,47% degli intervistati.



Servizio	Num lavoratori	Percentuale
Molto interessanti	10	16.95%
Interessanti	34	57.63%
Sufficienti	9	15.25%
Poco interessanti	5	8.47%
Per nulla interessanti	1	1.69%
Non dichiarati	4	

Giudizio sull'interesse per i servizi



Anche i servizi sono stati valutati complessivamente come “Sufficienti o più che sufficienti” da circa 53 lavoratori pari all’89,8%, mentre 6 lavoratori pari al 10,2%, li hanno valutati come “Insufficienti”.

## CONCLUSIONE

Il questionario presentato sui servizi di welfare che potrebbero essere offerti da PRESTIGE ITALIA SPA ha rilevato che la maggioranza dei partecipanti ha espresso interesse per i servizi in questione, valutandoli come “Interessanti” o “Molto interessanti” per il 16,95%, una quota abbastanza ampia, il 15,25%, gli ha valutati come “Sufficienti”.

Le esigenze manifestate riguardano principalmente il paniere beni e servizi contenuti nelle macrocategorie Servizi per la salute e Fringe Benefit. Si ha evidenza, nella prima macro area *Salute*, della categoria *Cure Odontoiatriche*; questo servizio generalmente è demandato in modo esclusivo al proprio dentista e conseguentemente poco “utilizzabile” con strumenti (piattaforme) generalmente presenti sul mercato, per questi aspetti l’azienda si dovrà focalizzare nella ricerca di strumenti adeguati rispetto alle esigenze dei lavoratori che si vogliono agevolare nella scelta di flessibilità di spesa.

Anche la macro categoria Fringe Benefit è stata selezionata da un numero molto elevato di lavoratori ovvero 46, questo si può ricondurre al fatto che generalmente quando si parla di welfare i lavoratori lo riconducono principalmente ai servizi più conosciuti che

sono appunto buoni carburante o buoni acquisto, questa ragione giustifica la scelta di questa categoria da un numero molto ampio di lavoratori.

Anche la categoria di *Viaggi, cultura e intrattenimento* risulta essere molto votata dai dipendenti, questo potrebbe far pensare che data l'età abbastanza bassa dei lavoratori (si ricorda che la fascia 20-40 è quella composta dal maggior numero) essi abbiano più esigenze ed interesse nel viaggiare e nell'esercitare attività ludiche nel tempo libero. Anche i servizi relativi alla categoria Sport risultano essere molto apprezzati, questo in ragione ancora dell'età della popolazione aziendale. Infine, risulta essere molto votata anche la categoria *Istruzione* questo in ragione del fatto che molti lavoratori hanno figli in età scolare e con questi servizi possono avvalersi di benefit riguardanti i libri di testo, trasporto pubblico oppure il pagamento di rette di scuole materne pubbliche o private.

Anche le macro categorie di *Famiglia-Trasporto e Iscrizione a corsi formativi* risultano essere tra le più votate dai lavoratori, i quali risulano interessati ad ottenere benefit per il trasporto casa-lavoro e per seguire corsi formativi come *Iscrizione a corsi per patente di guida, Corsi di formazione per il lavoratore, Corsi di lingua e Iscrizione a Corsi professionali*, anch'esso può essere giustificato in ragione dell'età delle popolazione aziendale, la quale essendo per lo più appartenente alla fascia dai 20 ai 40 anni, può risultare interessata ad accrescere le proprie competenze in tema di formazione per il lavoro integrando la propria qualifica professionale con corsi di lingua o con corsi professionali.

Al contrario servizi come *Asili nido* risultano essere poco apprezzati, in ragione probabilmente del fatto che pochi lavoratori hanno figli di età pre-scolare.

Infine è emerso che l'importo del valore di welfare ritenuto "spendibile" dai lavoratori risulta appartenere per la maggioranza ad un range di spesa da 5.000 a 22.381 euro, con una media di 13.691 euro spendibili. Queste cifre, relativamente elevate, possono ricondursi al fatto che le categorie più scelte risultano esserci appunto la *Salute, Fringe Benefit* ed in particolare i *Viaggi e l'intrattenimento*, settori nei quali i lavoratori sono certamente disposti a spendere una quantità più elevata di denaro in ragione proprio dei costi generali di questi servizi.

Quanti e quali possano essere i benefici del welfare aziendale nell'ottica del miglioramento del benessere organizzativo e dell'aumento della produttività del singolo lavoratore nonché dell'impresa nel suo complesso non sono oggetto della presente indagine, tuttavia molteplici studi dimostrano che se osserviamo gli effetti dal solo punto di vista gestionale, il welfare aziendale consente di raggiungere tre obiettivi:

- 1) aumento della retribuzione reale dei lavoratori, senza aggravio del costo del lavoro;
- 2) innalzamento dell'orgoglio e del senso di appartenenza, miglioramento del clima aziendale e del benessere dei lavoratori, riduzione dell'assenteismo e dei costi d'inefficienza in genere, spesso rilevanti riflessi sulla produttività dei singoli e sulla competitività aziendale;
- 3) ottimizzazione dell'impatto fiscale e contributivo, a favore sia di lavoratori e impresa.

I servizi erogati in welfare aziendale vengono percepiti dai lavoratori secondo un valore superiore al reale costo economico di attivazione di tali servizi e questo "extra valore" può arrivare a tradursi in beneficio superiore fino al 70-75% rispetto al costo sostenuto.

Tuttavia il welfare aziendale diventa uno strumento di sicuro vantaggio in termini di produttività solo se l'impresa riesce a creare le condizioni per far sì che il lavoratore possa effettivamente percepire tale "extra valore" ed in tal senso è fondamentale quindi che sia strutturata un corretto confronto ed una accurata campagna di informazione nonché utilizzato uno strumento efficace e rispondente le esigenze di flessibilità richieste per le spese dei lavoratori.

Il quadro che emerge dall'analisi e dall'indagine condotta permetterà a PRESTIGE ITALIA SPA di effettuare le opportune verifiche e di operare le necessarie scelte per individuare gli strumenti per ottenere un paniere adeguato ed identificare un budget il più possibile appetibile, facilmente spendibile e non eccessivamente oneroso per l'azienda stessa.