

Valentino Santoni

#### 4. Welfare aziendale e provider prima e dopo le Leggi di Stabilità

##### Abstract

Il seguente capitolo si propone di analizzare lo sviluppo e la diffusione del welfare aziendale nel nostro Paese. Nonostante le limitazioni dettate dalle caratteristiche del nostro tessuto imprenditoriale, infatti, il sistema delle imprese gioca da sempre un ruolo decisivo all'interno del cosiddetto secondo welfare. Inoltre, grazie alle novità previste dalle Leggi di Stabilità del 2016 e del 2017, negli ultimi anni sono stati previsti alcuni importanti strumenti volti a supportare le aziende nell'introduzione di misure e prestazioni di welfare. Per queste ragioni, nella prima parte del capitolo saranno presentate le caratteristiche, la storia e l'evoluzione del welfare aziendale in Italia. In particolare, si analizzerà il ruolo di alcuni specifici attori sociali nel processo che ha portato alla diffusione del welfare aziendale. Nella seconda parte saranno presentati i dati di alcune ricerche svolte dal Laboratorio Percorsi di secondo welfare nel corso degli ultimi due anni. Tra queste, sarà dato un particolare spazio alla survey che il Laboratorio ha svolto nel 2016 sui provider di welfare aziendale, cioè quelle realtà private che si occupano di fornire servizi alle imprese in materia di welfare.

##### **Occupational Welfare and Provider Before and After the Italian Budgetary Laws**

*The following chapter investigates the development of occupational welfare in Italy. Despite the limitations imposed by the general characteristics of the Italian business system, corporations have always played a decisive role within the so-called second welfare. Against this background, the novelties introduced by the Budgetary Laws of 2016 and 2017 have been providing new tools aimed at supporting private companies in introducing welfare measures and benefits. The first part of the chapter describes the features, history and evolution of occupational welfare in Italy, while the second part focuses on the empirical evidence gathered by Percorsi di secondo welfare's research activity over the last two years. The final part of the chapter discusses the results of the survey, carried out in 2016, on the relatively new figure of "welfare providers", private companies that supply welfare services to other private corporations.*



Come citare questo capitolo:

Santoni, V. (2017), *Welfare aziendale e provider prima e dopo le Leggi di Stabilità*, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di) (2017), *Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2017*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp. 91-118.

Documento scaricato dal sito del [Laboratorio Percorsi di secondo welfare](#)

Valentino Santoni

## WELFARE AZIENDALE E PROVIDER PRIMA E DOPO LE LEGGI DI STABILITÀ

# 4

### Introduzione

All'interno del nostro lavoro è stato sempre realizzato un approfondimento specifico sul ruolo delle imprese nel secondo welfare. Sin dal *Primo Rapporto* abbiamo descritto il fenomeno del welfare aziendale e contrattuale, identificandone le principali caratteristiche e mappandone la diffusione in Italia. Abbiamo così avuto modo di cogliere ed evidenziare come negli ultimi due anni l'interesse sia cresciuto ulteriormente: da una parte, le imprese hanno cercato di rafforzare il loro ruolo sociale e, allo stesso tempo, paiono aver compreso i vantaggi strategici del welfare aziendale; dall'altra, vi è stata una spinta da parte del legislatore, che ha scelto di sostenere e incentivare queste iniziative attraverso sgravi fiscali. A riguardo, le Leggi di Stabilità per il 2016 e il 2017 – attraverso la revisione degli artt. 51 e 100 del Testo unico delle imposte sui redditi (Tuir) – hanno previsto rilevanti agevolazioni fiscali per quei servizi e quelle prestazioni di welfare aziendale che concorrono a integrare la normale retribuzione del dipendente.

In questo capitolo si intende ripercorrere le fasi che hanno portato alla diffusione del welfare aziendale in Italia: partendo dalla scelta delle istituzioni di attuare sgravi e incentivi fiscali, verranno individuati gli effetti correlati all'espansione del fenomeno – in particolare in tema di secondo welfare, relazioni industriali e organizzazione aziendale. A sostegno dell'analisi, saranno presentati i dati di alcune ricerche svolte dal Laboratorio *Percorsi di secondo welfare* nel corso degli ultimi due anni. Inoltre, sarà presentata la ricerca che il Laboratorio ha svolto nel 2016 e nel 2017 sui *provider* di welfare aziendale, cioè quelle realtà che si occupano di fornire servizi alle imprese in materia di welfare: dalla consulenza all'accompagnamento, dalle convenzioni alle piattaforme, dall'individuazione di fornitori alla messa a punto di servizi veri e propri. Tale analisi si è posta l'obiettivo di indagare e analizzare i cambiamenti avvenuti all'interno del mondo dei fornitori di servizi di welfare dopo l'introduzione delle novità previste dalla Legge di Stabilità 2016. Alla luce dei dati discussi, nel paragrafo conclusivo si propongono alcune riflessioni sulle Pmi che, rappresentando la stragrande maggioranza del tessuto produttivo italiano, sono dei soggetti chiave per la promozione del welfare aziendale nel nostro Paese.

## 4.1 Welfare aziendale e secondo welfare

### 4.1.1 Il welfare aziendale: una definizione

Il welfare aziendale può essere definito come quell'insieme di servizi e dispositivi in denaro progettati per accrescere il benessere personale, lavorativo e familiare dei dipendenti che, se erogati in risposta a bisogni reali dei lavoratori, riescono ad influire positivamente sul benessere organizzativo e sulla produttività dell'impresa (Mallone 2013; Macchioni 2014; Santoni 2016). Tali prestazioni si distinguono da altri benefit aziendali (come i cosiddetti *flexible benefit*) per due ragioni: a) sono strutturate in modo da influire positivamente sul generale benessere dell'individuo, aiutandolo a soddisfare un bisogno primario<sup>1</sup>; b) sono dirette alla totalità dei dipendenti e non esclusivamente a una o più categorie (Mallone 2015).

In generale, gli interventi di welfare aziendale possono spaziare dal sostegno al reddito familiare, allo studio e alla genitorialità fino alla tutela della salute, dalla previdenza complementare a interventi per la facilitazione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, ma comprendere anche misure per il tempo libero e agevolazioni di carattere commerciale.

Negli ultimi anni, soprattutto a causa delle contingenze economiche e socio-demografiche del nostro Paese, queste e altre misure annoverabili nell'ambito del *work-life balance* hanno assunto una particolare importanza. Tali prestazioni – che hanno lo scopo di alleggerire i carichi di cura del lavoratore e della lavoratrice e, inoltre, di fornire una soluzione alla scarsa offerta di servizi dedicati a bambini e anziani – si dividono in tre sottocategorie corrispondenti alla natura del benefit offerto: denaro, servizi e tempo (Seeleib-Kaiser e Fleckenstein 2009). Con “denaro” si intendono tutti gli strumenti di sostegno al reddito familiare che prevedono l'erogazione monetaria (come per esempio i rimborsi delle spese scolastiche o del costo dei libri di testo); i “servizi” sono, invece, tutte quelle prestazioni realizzate dall'azienda per il sostegno alla genitorialità e alla famiglia (come asili nido aziendali e interaziendali, sportelli informativi e di consulenza psicologica, sanitaria o legale, ecc.); mentre il “tempo” riguarda tutti quegli strumenti che consentono una maggiore flessibilità nell'organizzazione dei tempi di lavoro e personali. Possono così essere annoverate sotto la definizione di welfare aziendale anche quelle forme di flessibilità oraria e *smart working* che hanno come scopo quello di facilitare l'articolazione dei tempi personali e lavorativi (Greve 2007; Mallone 2013; Rizza e Bonvicini 2014): si fa in particolare riferimento a interventi quali il *part time*, la flessibilità oraria in entrata e uscita, il *job sharing*, la banca delle ore, il telelavoro e i congedi parentali che si vanno a sommare a quelli previsti dalla legge.

Oltre alla dimensione relativa al benessere dell'individuo, il welfare aziendale può produrre effetti positivi anche in termini organizzativi e produttivi. In primo luogo, un piano di welfare adeguatamente strutturato e comunicato all'interno e all'esterno permette di migliorare l'immagine pubblica e la credibilità dell'impresa. Inoltre, può accrescere la capacità di attrarre e trattenere la forza lavoro più qualificata, in particolare i giovani. Se realizzato

<sup>1</sup> Questo genere di prestazioni fa quindi riferimento a rischi e bisogni sociali connessi a varie tematiche: la salute, l'occupazione, il reddito, la disabilità, l'assistenza sociale, ecc.

tenendo conto dei reali bisogni un progetto di welfare può incrementare il livello di soddisfazione dei lavoratori e, quindi, migliorare nel complesso il clima aziendale. Questo, a sua volta, ha una ricaduta positiva su tutta l'organizzazione, in quanto può portare ad una riduzione dei tassi di assenteismo, del *turnover*, dei ritardi, e a un aumento del senso di attaccamento, della fidelizzazione e della produttività del dipendente. Infine, come si vedrà di seguito, consente di ridurre le spese aziendali permettendo il contenimento di varie voci di costo (Donati e Prandini 2009; Mallone 2013; Macchioni 2014; Treu 2013; 2016).

#### 4.1.2 L'impresa nel secondo welfare

Il welfare aziendale, storicamente, trova le sue radici nell'azione di quegli *imprenditori illuminati* che hanno operato tra la fine del XIX e l'inizio del XX secolo. Queste esperienze, che si muovevano tra azione filantropica e paternalismo, avevano lo scopo di attenuare gli effetti negativi del taylorismo e di aumentare la produttività attraverso forme di consenso e collaborazione, creando molto spesso una sorta di "famiglia aziendale" e dando vita ad un ambiente basato su relazioni fiduciarie e cooperative (D'Orazio 2003). Il caso più noto è probabilmente quello di Adriano Olivetti che, nella sua fabbrica di Ivrea, diede origine a un laboratorio originale in cui si combinavano la dimensione sociale, comunitaria, produttiva e culturale. I suoi interventi in campo sociale furono diversi: dall'assegnazione di alloggi ai dipendenti all'istituzione di asili di fabbrica, a cui poi vennero affiancate scuole materne, colonie e ambulatori, fino a servizi di mensa e di trasporto per i dipendenti e forme di previdenza per i lavoratori (AA.VV. 2012).

Con la progressiva diffusione di questi strumenti è cresciuta anche l'attenzione degli studiosi per il ruolo "sociale" dell'impresa: attenzione che ha alimentato il dibattito accademico, che è andato articolandosi intorno a una serie di interpretazioni. Tra le più rilevanti si possono citare: la teoria di Carrol (1979) sulla Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) o *Corporate Social Responsibility* (CSR); la *Stakeholder Theory* di Freeman (1984); la teoria della *Corporate Citizenship* (Crane et al. 2008); il concetto di *Corporate Shared Value* (Porter e Kramer 2011).

Nello specifico, il primo autore che si è occupato di definire i "confini" dell'azione dell'impresa nel campo del welfare è stato Richard Titmuss (1958), il quale ha suddiviso le possibili forme di intervento di welfare in tre categorie: *social welfare*, *fiscal welfare* e *occupational welfare*. Il primo gruppo comprende ciò che l'autore definisce *social services*, ovvero quelle forme di intervento pubblico di natura collettiva (come l'istruzione, la sanità, ecc.). Il *fiscal welfare* invece si riferisce a quelle politiche che operano attraverso il sistema fiscale, come, per esempio, le indennità e le agevolazioni destinate alle porzioni più povere della popolazione. Infine, per *occupational welfare*, Titmuss fa riferimento a quei "servizi sociali indiretti" volti a integrare le prime due forme di welfare.

Oggi, l'impresa – anche grazie all'affermarsi e al diffondersi di queste interpretazioni – ha superato la cosiddetta fase operativa "a due tempi" (Macchioni e Orlandini 2015), in cui lasciava ad altri attori sociali (lo Stato, il Terzo Settore e le famiglie) l'incombenza di occuparsi degli effetti indesiderati derivanti dalla sua azione (come l'inquinamento, la disoccupazione, problematiche di natura sociale, ecc.), divenendo un soggetto capace di

riassorbire autonomamente le sue esternalità negative e in grado di produrre effetti rilevanti anche in termini di benessere sociale. In questa “nuova” prospettiva, e specialmente grazie al welfare aziendale, il sistema delle imprese diviene a tutti gli effetti parte di quel “diamante del welfare” elaborato da Ferrera (2012) e, quindi, tassello rilevante del secondo welfare.

#### 4.1.3 Gli altri protagonisti del welfare aziendale

Nel campo del welfare aziendale, accanto alle imprese in quanto tali, è possibile individuare altri protagonisti che possono assumere un ruolo rilevante per la sua evoluzione.

Innanzitutto il sindacato e, più in generale, il sistema delle relazioni industriali. Il coinvolgimento delle organizzazioni sindacali è stato decisivo nel processo di legittimazione dei benefit e dei servizi destinati ai dipendenti e alle loro famiglie: introdurre in maniera graduale questi strumenti, garantendone una continuità rispetto alle politiche aziendali di stampo paternalistico tipiche della tradizione industriale italiana, è stato un complesso lavoro svolto sul piano culturale e portato avanti con lungimiranza. Inoltre – a seguito delle contingenze dettate dal perdurare della crisi economica e produttiva, che hanno ristretto fortemente le opportunità di contrattazione dei miglioramenti salariali – le parti sociali sono ricorse sempre più spesso al welfare aziendale in fase negoziale. Perciò, anche se le organizzazioni sindacali si trovano spesso a contrastare le dinamiche di contenimento della retribuzione, la possibilità di introdurre beni e servizi di welfare per via contrattuale (a vari livelli) è stata in molti casi colta come un’occasione di rinnovamento da parte dei rappresentanti sindacali (anche se permangono ancora forti contrasti ideologici da parte di alcune sigle) (Mallone 2017). In questa direzione, il sindacato gioca un ruolo importante, da un lato, in quanto ha il compito di vigilare sul processo di inserimento del welfare negli accordi aziendali, dall’altro, per certificarne la legittimità agli occhi dei lavoratori una volta raggiunto un accordo con la parte datoriale.

Oltre al sindacato, vi sono poi le associazioni datoriali che sempre più spesso elaborano strategie per fornire un sostegno alle imprese in materia di welfare. Le attività principali riguardano l’informazione (attraverso sportelli territoriali) sulle principali norme e regolamenti in materia di welfare aziendale e la realizzazione di eventi e convegni volti a sensibilizzare le imprese. Vi sono poi alcuni casi in cui le associazioni si mobilitano – di norma su base locale – per realizzare una proposta di welfare alle proprie imprese associate. A riguardo, alcuni casi degni di nota sono: la piattaforma [WelfareMeet di Confindustria Vicenza](#), [l’Osservatorio per il welfare aziendale](#) e [il portale di Assolombarda](#), la piattaforma [Liguria Welfare di Confindustria Liguria](#), l’accordo tra [Confcommercio Veneto](#) e [TreCuori](#), la rete di [Unindustria Treviso](#). Tali iniziative sono nate però anche a livello nazionale: ne è un esempio la partnership tra [Confartigianato](#) e la piattaforma [TreCuori](#). Il loro progetto – che prende il nome di *Nuovo Sociale* – nasce da un movimento promosso dalla Confederazione nazionale e da un gruppo forte di [Associazioni Territoriali di Confartigianato Imprese](#) che dal 2014 hanno dimostrato una particolare attenzione allo sviluppo di persone, famiglie e

comunità in qualità di soggetti attivi e responsabili per tornare a generare un nuovo benessere<sup>2</sup>.

Altri attori coinvolti nella diffusione di servizi alle imprese sono le società di consulenza e i *provider* di servizi che fanno del welfare aziendale il proprio *core business*. Questi operatori, pur trattandosi di soggetti privati che vendono il proprio prodotto sul mercato, contribuiscono allo sviluppo del welfare aziendale diffondendo le pratiche (spesso più innovative) e sensibilizzando i datori di lavoro circa i benefici sociali ed economici legati al welfare. Si tratta di singoli operatori o di società private che si occupano di accompagnare le imprese nelle varie fasi di ideazione, implementazione e monitoraggio di interventi o piani di welfare. A seguito delle novità introdotte dalla Legge di Stabilità per il 2016 (cfr. § 2), il “mercato del welfare” sembra aver conosciuto una forte spinta: attualmente, nuove realtà – da società di servizi a *software house*, da società di brokeraggio assicurativo ad altre realtà definibili “spurie” – hanno iniziato a operare all’interno del settore dei servizi alle imprese (Santoni 2017a). Per approfondire la questione e in particolare per analizzare i cambiamenti che il mercato ha conosciuto dal 2016 ad oggi, il terzo paragrafo di questo capitolo sarà dedicato interamente ai risultati di un’indagine – da noi condotta – rivolta ai *provider* di welfare aziendale.

Ma prima è necessario approfondire il ruolo di quello che probabilmente è il soggetto che maggiormente ha influenzato il fenomeno in questione: lo Stato. Il paragrafo successivo sarà proprio destinato a ripercorrere l’iter intrapreso dal legislatore negli ultimi anni.

## 4.2 Il ruolo dello Stato e le novità introdotte dalle Leggi di Stabilità 2016 e 2017

### 4.2.1 Il ruolo del legislatore nel secondo welfare

Uno dei principali protagonisti nella diffusione del welfare aziendale in Italia è proprio il legislatore. Come specificato da Ferrera (2012), all’interno dei sistemi di welfare lo Stato ha il duplice ruolo di partecipante all’interazione nonché di controllore e decisore sovrano. Innanzitutto, quindi, la sua azione si esplicita tramite le politiche fiscali: i governi hanno il potere di influenzare in modo rilevante l’iniziativa privata attraverso la predisposizione di agevolazioni fiscali. Secondariamente, lo Stato – attraverso il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali – può decidere di destinare risorse economiche e organizzative allo sviluppo di progetti specifici (Mallone 2013).

Sin dall’introduzione, nel 1986, del Testo unico delle imposte sui redditi (Tuir) – il principale riferimento normativo riguardante i servizi e gli strumenti di welfare realizzati dal datore di lavoro – sono state previste importanti agevolazioni fiscali con lo scopo di incoraggiare l’investimento delle imprese. Inoltre, nel corso degli ultimi dieci anni, molti dei

---

<sup>2</sup> Per il progetto *Nuovo Sociale*, Confartigianato dal 2016 ha avviato un percorso basato su tre leve d’azione principali: a) fornire soluzioni di welfare innovative ed offrire un sistema per monitorarne i risultati raggiunti; b) favorire la realizzazione di progetti di welfare territoriale, mettendo in connessione gli attori del territorio per progettare e implementare infrastrutture di servizi capaci di rispondere in maniera strutturale ai bisogni della comunità; c) contribuire alla diffusione del welfare sul territorio promuovendone la cultura. Per approfondire, si rinvia all’intervista al Direttore Generale INAPA Confartigianato.

governi che si sono succeduti hanno approvato delle misure volte, direttamente o indirettamente, a coinvolgere le aziende su fronte del welfare aziendale (Ambra 2016).

Il primo intervento in questa direzione è stato realizzato dal secondo Governo Prodi con la Legge 247 del 2007. Tale norma ha introdotto in via sperimentale delle agevolazioni contributive e fiscali destinate alla parte di retribuzione stabilita nei contratti di secondo livello (aziendali e territoriali) e correlata a incrementi di produttività<sup>3</sup>. Il Governo ha cercato così di favorire la contrattazione decentrata producendo, indirettamente, una prima “spinta” anche per il welfare aziendale. Proprio nel tentativo di continuare a diffondere la cultura della contrattazione di secondo livello, al termine della prima fase di sperimentazione la misura è stata resa strutturale: dal 2012, però, a seguito dell’insediamento del Governo Monti e a causa dell’aggravarsi della situazione di crisi economica, le risorse stanziare per le agevolazioni contributive e fiscali sono state ridotte e destinate in parte al finanziamento degli ammortizzatori sociali in deroga. I fondi sono stati poi definitivamente azzerati nel 2015 dal Governo Renzi, il quale, attraverso le Leggi di Stabilità per il 2016 e il 2017, ha dato il via ad una nuova fase di promozione e sostegno al welfare aziendale, come ricostruito nei prossimi paragrafi e ricapitolato nella tabella 4.1.

#### 4.2.2 La Legge di Stabilità del 2016: una svolta per il welfare aziendale?

Il welfare aziendale è dunque regolato dal Tuir, il quale, all’interno degli articoli 51 (erogazioni a favore dei dipendenti e dei loro familiari) e 100 (oneri di utilità sociale) individua somme e valori che, se erogate dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti, non concorrono alla formazione di reddito per il dipendente e sono deducibili dal datore di lavoro, godendo quindi di un particolare *favor* fiscale. Con lo scopo di ampliare il beneficio fiscale previsto e di rinnovare la normativa che regola l’intervento dell’impresa, il Governo Renzi, prima attraverso la Legge di Stabilità per il 2016 e poi attraverso quella per il 2017, ha introdotto importanti novità sul fronte del welfare aziendale.

Prima della riforma, le spese che il datore di lavoro e/o il lavoratore potevano sostenere usufruendo del vantaggio fiscale si limitavano a: contributi previdenziali e di assistenza sanitaria; mensa e pasti; trasporto e mobilità; i servizi elencati nell’art. 100 (cioè quelle attività che prefigurano finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto); le somme e i servizi per asili nido, colonie estive e borse di studio. Inoltre, per le opere indicate all’interno dell’art. 100 la deducibilità si limitava a un importo massimo pari al 5 per mille delle spese per lavoro dipendente e risultava vincolata al requisito di “volontarietà”: i beni e servizi previsti dovevano, cioè, essere offerti volontariamente dal datore di lavoro, senza che l’erogazione avvenisse a seguito di una contrattazione con le parti sindacali.

A seguito del Decreto Attuativo relativo alla Legge di Stabilità 2016<sup>4</sup>, tale normativa è stata ampliata e rivista. L’art. 51 è stato integrato con: tutti i servizi per l’infanzia (scuola

<sup>3</sup> Per il finanziamento di tale misura fu istituito il *Fondo per il finanziamento di sgravi fiscali contributivi per incrementare la contrattazione di secondo livello*. In totale il Governo stanziò 650 milioni di euro per il triennio 2008-2010, di cui il 62,5% destinato alla contrattazione aziendale e il 37,5% rivolto alla contrattazione territoriale (Ambra 2016).

<sup>4</sup> Legge n. 208 del 28 dicembre 2016, pubblicata in GU n. 302 del 30 dicembre 2015.



materna, servizi integrativi come pre e post-scuola, spese di mensa, attività previste dai piani di offerta formativa degli enti scolastici), ludoteche, centri estivi e invernali e baby-sitting (lettera “f-bis”). Inoltre, è stata aggiunta al comma 2 dello stesso articolo la nuova lettera “f-ter”, la quale sancisce la possibilità di erogare somme e servizi a sostegno di familiari non autosufficienti (anziani oppure con disabilità).

È stata inoltre prevista la possibilità di erogare i servizi e le prestazioni definite dall'art. 51 (compresi i cosiddetti *fringe benefit*<sup>5</sup>) per mezzo di *voucher* cartacei o digitali, con un valore non superiore a 258,23 euro<sup>6</sup>. Come si legge nel nuovo testo della normativa (comma 3-bis dell'art. 51), “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”. In questo modo non è necessario che l'azienda si occupi di erogare direttamente i servizi in favore del dipendente o dei suoi familiari: attraverso il *voucher* potrà “delegare” l'intervento ad un fornitore esterno di servizi.

Il legislatore si è occupato poi di rivedere il requisito di “volontarietà” che vincolava il beneficio fiscale per le iniziative stabilite dall'articolo 100. Le nuove modifiche garantiscono la completa deducibilità delle somme destinate ai piani di welfare nel momento in cui questi ultimi sono definiti all'interno di un accordo tra l'impresa e i sindacati. Il datore di lavoro può, quindi, scegliere di attuare le misure definite nell'articolo 100 in maniera volontaria e unilaterale ma godendo di un beneficio fiscale ridotto (pari al 5 per mille), oppure coinvolgere le rappresentanze sindacali e usufruire di un trattamento più favorevole.

In ultimo, la legge ha reintrodotto la detassazione del premio di produttività, prevista per la prima volta nel 2007 e mantenuta con caratteristiche diverse di anno in anno fino all'interruzione nel 2015, e ha promosso il welfare aziendale nell'ambito dell'erogazione della parte variabile del salario legata alla produttività favorendo fiscalmente i servizi di welfare rispetto all'equivalente in denaro. Se il premio di produttività mantiene infatti una imposta sostitutiva del 10 per cento, lo stesso premio convertito in servizi di welfare gode di agevolazioni fiscali maggiori<sup>7</sup> (già previste dall'articolo 51) e non concorre quindi alla formazione del reddito da lavoro dipendente (Maino e Mallone 2015b). Entrambe le opzioni sono soggette alle limitazioni di 2.000 euro di importo e 50.000 euro di reddito. Nel caso in cui le imprese introducano strumenti di coinvolgimento paritetico dei lavoratori (come, per esempio, gruppi di lavoro nei quali operano responsabili aziendali e lavoratori finalizzati al miglioramento della produzione oppure strutture permanenti di consultazione e monitoraggio degli obiettivi da perseguire) la soglia dell'importo dedicato al welfare entro

---

<sup>5</sup> Per un'approfondita definizione del concetto di *fringe benefit* si rimanda al capitolo dedicato al welfare aziendale contenuto nel *Secondo Rapporto sul secondo welfare* (Mallone 2015).

<sup>6</sup> Secondo la normativa, inoltre, un unico *voucher* può rappresentare più beni e servizi, a condizione che il suo valore complessivo non sia superiore a 258,23 euro.

<sup>7</sup> Si deve evidenziare che su un premio di risultato erogato in denaro i dipendenti pagano tasse per il 10% e la loro parte di contributi previdenziali ammonta a circa il 9%, mentre il datore di lavoro dovrà continuare a versare la quota più consistente dei contributi pensionistici. Se, al contrario, l'importo del premio è convertito in beni e servizi di welfare, entrambe le parti sono esentate dal pagamento delle tasse e dei contributi. Quest'ultima soluzione offre così un incentivo significativo alle aziende, che non effettuano versamenti previdenziali, mentre produce conseguenze contrastanti per i lavoratori, in quanto questi ultimi “perdono” i contributi previdenziali associati all'importo del premio pagandone le conseguenze solo al momento del pensionamento (Mallone 2017; Mallone e Tafaro 2017).



cui è possibile usufruire del beneficio fiscale viene elevata da 2.000 a 2.500 euro. Spetta al singolo lavoratore scegliere come ricevere il premio (se in denaro o in welfare).

#### 4.2.3 La Legge di Stabilità 2017: la revisione delle soglie

La manovra finanziaria per il 2017<sup>8</sup> ha previsto l'estensione del campo di applicazione delle agevolazioni per l'erogazione dei premi di produttività e ha cercato di potenziare ulteriormente il ruolo del welfare aziendale. Il legislatore ha voluto così consolidare il percorso intrapreso ampliando il raggio dei beneficiari e gli importi dei premi entro i quali beni e servizi di welfare sono deducibili: il tetto massimo di reddito da lavoro dipendente che consente l'accesso alla tassazione agevolata (cioè per beneficiare dell'imposta sostitutiva dell'Irpef e delle relative addizionali pari al 10%) viene innalzato da 50.000 a 80.000 euro; gli importi dei premi erogabili aumentano da 2.000 a 3.000 euro nella generalità dei casi, e da 2.500 a 4.000 per le aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro.

È stato previsto inoltre un ampliamento del ventaglio dei servizi ricompresi nell'art. 51 del Tuir, già aggiornato dalla Legge di Stabilità del 2016. In particolare, è stata introdotta una nuova lettera, la "f-quater" (relativa al comma 2 dell'articolo), la quale dispone che "non concorrono a formare reddito i contributi e i premi versati dal datore di lavoro a favore della generalità o categoria di dipendenti per prestazioni, anche in forma assicurativa, aventi ad oggetto il rischio di non autosufficienza nel compimento degli atti della vita quotidiana". Questa novità integra quanto stabilito dalla precedente lettera "f-ter", permettendo di esentare da imposizione fiscale (senza limitazioni) sia la contribuzione versata a fondi e casse sia i premi assicurativi per coprire i rischi esplicitati. In questo ambito rientrano, per esempio, le polizze relative alla *Long Term Care* (non autosufficienza) e alle *Dread Disease* (gravi patologie)<sup>9</sup>.

I decreti attuativi della Legge di Stabilità del 2017 specificano poi che non concorrono a formare il reddito da lavoro dipendente, né sono soggetti all'imposta sostitutiva disciplinata, i contributi alle forme pensionistiche complementari e quelli destinati all'assistenza sanitaria integrativa anche se eccedenti i limiti precedentemente vigenti (rispettivamente di 5.164,57 euro e di 3.615,20 euro). L'obiettivo di questa decisione sembra chiaro: contribuire ad incentivare i sistemi di previdenza e assistenza complementari per i quali permane l'unico costo del contributo di solidarietà del 10%.

Da ultimo, è stata prevista l'applicazione dell'agevolazione fiscale anche qualora le opere e i servizi riconosciuti dal datore di lavoro (cioè quelli previsti dalla lettera f dell'art. 51) siano previsti non solo all'interno di contratti o accordi aziendali ma anche all'interno di accordi nazionali, territoriali o accordi interconfederali. Il legislatore ha voluto ampliare i benefici fiscali anche a quelle forme di welfare che scaturiscono dalla contrattazione nazionale di settore (il cosiddetto Ccnl), dalla bilateralità e da altre forme di accordo collettivo. Il welfare diviene così uno strumento sempre più decisivo in fase di contrattazione e di negoziazione tra le parti sociali, non solo all'interno della singola azienda.

<sup>8</sup> Legge n. 232 dell'11 dicembre 2016, pubblicata in GU n. 297 del 21 dicembre 2016.

<sup>9</sup> Per approfondire questi aspetti si rimanda al capitolo di Elena Barazzetta in questo Rapporto.

Tabella 4.1 – Cronologia dei provvedimenti legislativi a favore della contrattazione di secondo livello e del welfare aziendale

	Governo	Provvedimento	Contenuti
2007	Prodi II	Legge n. 247/2007	Agevolazioni contributive e fiscali (in via sperimentale) destinate alla parte di retribuzione stabilita nei contratti di secondo livello (aziendali e territoriali) e correlata a incrementi di produttività
2012	Monti	Legge n. 92/2012	La misura del 2007 è resa strutturale e non più sperimentale
2016	Renzi	Legge n. 208/2016	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Completa deducibilità dei premi di produttività erogati sotto forma di welfare</li> <li>2. Agevolazioni per le imprese che ricorrono al coinvolgimento paritetico dei lavoratori</li> <li>3. Aggiornamento dell'articolo 51 del Tuir (non autosufficienza e servizi per l'infanzia) per ampliarne le possibilità di utilizzo</li> <li>4. Possibilità di erogare benefit e prestazioni di welfare attraverso voucher (fino a un massimo di 258,23 euro)</li> <li>5. Ampliamento del <i>favor</i> fiscale anche a piani di welfare introdotti con contrattazione aziendale</li> </ol>
2017	Renzi	Legge n. 232/2016	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento delle soglie (di reddito e di erogazione) entro cui è possibile godere dei benefici fiscali</li> <li>2. Introduzione possibilità di contributi e versamenti per assicurazioni contro il rischio di non autosufficienza</li> <li>3. Eliminazione soglie per versamenti riguardanti la previdenza complementare e la sanità integrativa</li> <li>4. Agevolazioni fiscali anche per prestazioni di welfare definite nei contratti collettivi, territoriali e bilaterali</li> </ol>

### 4.3 Gli obiettivi e i potenziali effetti delle novità legislative

A questo punto, può essere interessante cercare di individuare e analizzare i principali obiettivi che il legislatore si è posto e, di conseguenza, delineare i potenziali effetti che le riforme sopra descritte potrebbero produrre nel breve e nel medio periodo.

#### 4.3.1 Le novità legislative: una nuova finestra di opportunità per il welfare aziendale

Come prima cosa, le recenti manovre rappresentano un importante passo verso la promozione del welfare aziendale come fenomeno che si discosta dalle logiche filantropiche e paternalistiche. Questo è strettamente correlato al superamento del requisito di volontarietà per i beni e servizi erogati per finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto. Grazie alle riforme, è stata infatti incoraggiata la partecipazione delle parti sociali al processo di negoziazione dei benefit di welfare, prima riservati (almeno formalmente) all'iniziativa unilaterale del management aziendale: ciò ha

segnato l'opportunità per il welfare aziendale di imporsi come processo “democratico” che scaturisce da una negoziazione tra i rappresentanti dei lavoratori e l'impresa.

La possibilità di avere accesso a un trattamento fiscale e contributivo più favorevole attraverso il coinvolgimento delle rappresentanze sindacali, inoltre, ha permesso al welfare aziendale di divenire uno strumento di potenziale rinnovamento per le relazioni industriali (Mallone 2017). Ciò è accaduto anche come conseguenza della situazione economica del nostro Paese. In particolare, a causa delle contingenze dettate dall'attuale stagnazione economica, si sono fortemente ridotte le opportunità di contrattazione dei miglioramenti salariali per i lavoratori: i beni e i servizi destinati ai dipendenti sono sempre più spesso utilizzati come elemento strategico per “mitigare” questa tendenza<sup>10</sup> (Trampusch 2013).

Un altro obiettivo che il legislatore ha cercato di perseguire è stato quello di incentivare la diffusione del welfare nelle piccole e medie imprese. Per le Pmi – che, secondo i dati Istat (2017a), sono circa il 95% delle realtà produttive del nostro Paese e contano oltre l'80% degli addetti – la strutturazione di un piano di welfare è connessa a diverse problematiche. In primo luogo, queste non possono contare sull'ammontare di risorse finanziarie e organizzative che hanno invece a disposizione le grandi imprese e le multinazionali. I problemi per le Pmi, infatti, riguardano principalmente i costi giudicati eccessivi, già nelle fasi di articolazione dell'offerta di servizi<sup>11</sup>. In secondo luogo, le imprese di piccole dimensioni hanno difficoltà anche nel raggiungere una massa critica che consenta loro di ottenere condizioni vantaggiose nella negoziazione con i fornitori di servizi e i *provider*.

Per cercare di sostenere queste realtà, si è scelto di promuovere uno strumento “agile”, acquistabile semplicemente e immediatamente spendibile: il *voucher*. Grazie al *voucher*, il datore di lavoro può far riferimento a soggetti esterni per l'erogazione di prestazioni e servizi, facilitando il percorso di implementazione di un piano di welfare. Ciò produce indirettamente due effetti: da un lato, genera nuova occupazione per le persone impiegate nel settore dei servizi alle persone, creando nuove opportunità lavorative nel terziario sociale<sup>12</sup>; dall'altro, rafforza l'infrastrutturazione dell'offerta di servizi sui territori (Maino e Mallone 2015a).

Le riforme degli ultimi anni hanno aggiornato poi la normativa che regola i beni e i servizi di welfare, focalizzandosi sui nuovi rischi sociali. Con la revisione dell'articolo 51 del Tuir, e nello specifico con l'aggiornamento della lettera “f-bis” e con l'introduzione della lettera “f-ter”, si sono voluti incentivare gli interventi rivolti ai bisogni di conciliazione vita-lavoro. Da una parte, si è quindi deciso di aggiornare e ampliare il paniere di prestazioni

<sup>10</sup> Questo non si verifica solo a livello di contrattazione aziendale ma – grazie alle novità della Legge di Stabilità del 2017 – anche di contrattazione collettiva nazionale. Ne è un esempio il Ccnl del settore metalmeccanico (sottoscritto il 26 novembre 2016), che ha previsto l'introduzione obbligatoria di un piano di beni e servizi di welfare (per un ammontare di 100 euro nel 2017, 150 euro nel 2018 e 200 euro nel 2019) per tutte le imprese del settore. In proposito, si veda anche l'infografica in chiusura del capitolo.

<sup>11</sup> L'implementazione di un piano welfare richiede di norma l'impiego di denaro, tempo ed energie già nella fase di individuazione delle esigenze della popolazione di riferimento. Risorse che vanno conteggiate e si aggiungono ai costi “vivi” per l'erogazione dei benefit.

<sup>12</sup> A questo riguardo, è possibile citare l'esperienza del Cesu (*Chèque Emploi Service Universel*) in Francia. Il Cesu è un *voucher* divenuto ad oggi il principale dispositivo di solvibilità per un ampio spettro di servizi al domicilio, dalle prestazioni di assistenza leggera e disbrigo delle faccende domestiche fino agli interventi a più alta integrazione socio-sanitaria. Per approfondire, si rimanda a Ciarini (2013) e a Cerlini e Venturi (2015).

includendo tutti i servizi per l'infanzia, ricomprendendo quelli integrativi e di mensa collegati alla frequenza scolastica dei figli; dall'altra, si è scelto di prevedere gli interventi per il sostegno alla non autosufficienza e i servizi di cura per i familiari anziani (poi ulteriormente ampliati dalla lettera "f-quater", che prevede anche la possibilità di sottoscrivere polizze assicurative). In questo modo, si è compresa l'importanza strategica di includere nei pacchetti di welfare aziendale servizi e prestazioni per anziani e persone non autosufficienti, visti i carichi di cura che le famiglie oggi sostengono a causa dell'allungamento della vita e del contestuale aumento della disabilità<sup>13</sup>: si è scelto di dare maggior rilievo alla tutela di due rischi (conciliazione vita-lavoro e non autosufficienza) che corrispondono ad aree di *policy* verso cui il welfare pubblico si è mostrato debole e ha messo a disposizione meno risorse. Nell'impossibilità di introdurre una assicurazione contro la non autosufficienza, per esempio, lo Stato ha cercato di creare le condizioni favorevoli affinché attraverso il welfare aziendale si cominci ad affrontare il problema e ad investire in tale direzione.

Più in generale, le novità permettono di realizzare nuove *policy* aziendali correlate con le necessità di *work-life balance* di quella "generazione sandwich" (Naldini e Saraceno 2011) che si trova sempre più schiacciata tra complessità legate alla dimensione genitoriale e quelle legate alla cura di familiari anziani.

Infine, il legislatore ha cercato di rendere il welfare aziendale maggiormente attrattivo correlandolo alle dinamiche riguardanti la produttività. Oltre a offrire servizi legati a una serie di bisogni non adeguatamente coperti dal welfare pubblico – dal sostegno del potere d'acquisto dei lavoratori più svantaggiati o con familiari a carico, alle difficoltà di conciliazione fra responsabilità lavorative e familiari – il welfare aziendale è sempre più spesso inteso come uno strumento in grado di favorire uno scambio virtuoso fra miglioramento del benessere e del reddito dei lavoratori e una maggiore efficienza produttiva dell'impresa, una riduzione dell'assenteismo e un rafforzamento dell'*engagement* tra impresa e collaboratori. In questa direzione, può generare un beneficio per le relazioni interne, per la salute delle aziende e, indirettamente, per la comunità e per il suo territorio (Mallone 2015; Maino e Mallone 2016).

Il legislatore ha cercato quindi di stimolare le imprese collegando il welfare aziendale con il premio di produttività, incrementando le agevolazioni disposte dalla normativa fiscale. Questo rappresenta un tentativo di creare un "circolo virtuoso" tra produttività e welfare (Maino 2015): i servizi e i benefit realizzati dall'impresa divengono così una strategia di motivazione del personale, di miglioramento del clima aziendale e di coinvolgimento attivo dei lavoratori nel raggiungimento di determinati obiettivi aziendali. In ultimo, è da sottolineare che questa scelta è anche strettamente connessa alla crisi economico-finanziaria che l'Italia sta attraversando, che ha costretto molte imprese a cambiare la modalità di sostegno ai dipendenti, associandolo alle esigenze di rilancio dell'impresa stessa (Maino 2015).

---

<sup>13</sup> Ciò è particolarmente rilevante se si considerano le attuali trasformazioni socio-demografiche del nostro Paese. Secondo le stime Istat pubblicate nel 2017, le persone con più di 65 anni sono attualmente 13,5 milioni, ovvero il 22,3% della popolazione totale; quelle over 80 anni sono invece 4,1 milioni, il 6,8% del totale; gli ultranovantenni sono 727.000, l'1,2% del totale. Un dato che non stupisce se si considera, insieme al calo della natalità, l'aumento costante dell'aspettativa di vita sia per gli uomini, pari a 80,6 anni (+0,5 sul 2015, +0,3 sul 2014), sia per le donne, pari a 85,1 anni (+0,5 e +0,1). Per approfondire si veda Istat (2017b).

Tabella 4.2 – Prestazioni che possono essere ricomprese nei piani di welfare aziendale, per area di intervento

	<i>Prestazioni</i>	<i>Modalità di erogazione</i>
<i>Previdenza complementare</i>	Versamenti a fondi pensione integrativi	Versamento
<i>Sanità integrativa</i>	Pacchetti sanitari integrativi e rimborsi per spese mediche (spese odontoiatriche, check up, visite specialistiche, ecc.)	Voucher, rimborso e versamento (nel caso di fondi sanitari integrativi)
<i>Servizi all'infanzia e istruzione</i>	Spese scolastiche (rette per asili, mense scolastiche, libri, università, centri o campus estivi e invernali, borse di studio, frequenza ludoteche), baby-sitting	Voucher e rimborso
<i>Assistenza familiare</i>	Assistenza di familiari anziani e non autosufficienti, assicurazioni <i>Long Term Care</i> e <i>Dread Disease</i>	Voucher e rimborso
<i>Cultura e tempo libero</i>	Attività ricreative e culturali (abbonamenti in palestra, iscrizioni a circoli sportivi, viaggi, vacanze, soggiorni termali, corsi formativi, abbonamenti per cinema e teatro, ecc.)	Voucher e rimborso
<i>Fringe benefit</i>	Beni e servizi in natura (abbonamento al trasporto pubblico, carte prepagate, servizi mensa, auto azienda, telefono aziendale, computer, polizze assicurative, sostegno alle spese abitative, <i>stock option</i> , beni prodotti dall'azienda)	Voucher

#### 4.3.2 La diffusione del welfare aziendale: spunti da due ricerche

Di seguito, per cercare di dare un'idea di quanto queste innovazioni abbiano inciso nella diffusione del welfare nelle imprese italiane, saranno presentati i risultati di due *survey* svolte dal Laboratorio *Percorsi di secondo welfare*. Prima di procedere è doveroso sottolineare che attualmente risulta molto complesso riuscire a stimare il livello di diffusione e le forme assunte dal welfare aziendale in Italia. Nel corso degli ultimi anni sono state realizzate alcune indagini sul welfare bilaterale e d'impresa (riferiti però al periodo precedente le due Leggi di Stabilità) che, pur fornendo alcuni spunti interessanti non garantiscono dati sufficienti per mappare adeguatamente il fenomeno e, di conseguenza, non consentono ancora di capire quanti effettivamente siano oggi i lavoratori italiani "protetti" da queste forme integrative di welfare<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> A riguardo, possiamo citare: Il Rapporto Welfare Index Pmi del 2016 e il Rapporto Welfare Index Pmi del 2017, la ricerca di Welfare Company 2016, la ricerca di Welfare Company del 2017, la survey di Valore Welfare, il Progetto ProWelfare.

### La diffusione del welfare aziendale in Emilia Romagna

La prima ricerca che presentiamo di seguito è stata condotta con l'obiettivo di mappare lo sviluppo dei sistemi di welfare aziendale e dei servizi di conciliazione vita-lavoro all'interno delle aziende che operano in Emilia Romagna<sup>15</sup>.

Per valutare lo stato attuale della diffusione del welfare nelle imprese emiliano romagnole è stata realizzata una survey esplorativa tramite questionario avvalendosi della collaborazione di Unioncamere Emilia Romagna, che ha fornito i riferimenti delle aziende da contattare. Per utilizzare un campione rappresentativo rispetto al territorio interessato, è stato predisposto un campionamento per quote rispetto a tre dimensioni: provincia in cui ha sede l'azienda, classe dimensionale e settore produttivo. Le imprese coinvolte nella ricerca sono state 722. Per approfondire la composizione del campione è possibile consultare la tabella 4.3.

Tabella 4.3 – La composizione del campione: distribuzione per provincia e classe dimensionale in numero di dipendenti.

	<i>Fino a 9</i>	<i>Da 10 a 14</i>	<i>Da 15 a 49</i>	<i>Da 50 a 350</i>	<i>N</i>
<i>Piacenza</i>	25,5 %	40,4 %	25,5 %	8,6 %	47
<i>Parma</i>	26,6 %	35,4 %	30,4 %	7,6 %	79
<i>Reggio Emilia</i>	14,2 %	37,7 %	36,8 %	11,3 %	106
<i>Modena</i>	23,8 %	35,6 %	30,7 %	9,9 %	101
<i>Bologna</i>	14,7 %	41,2 %	35,3 %	8,8 %	136
<i>Ferrara</i>	24,0 %	48,0 %	28,0 %	0,0 %	25
<i>Ravenna</i>	15,3 %	45,8 %	27,8 %	11,1 %	72
<i>Forlì-Cesena</i>	21,4 %	36,9 %	26,2 %	15,5 %	84
<i>Rimini</i>	36,1 %	33,3 %	26,4 %	4,2 %	72
<i>Totale</i>	21,2 %	38,6 %	30,8 %	9,4 %	722

Fonte: rielaborazione da Cremonini e Rizza (2017).

Dall'indagine è emerso che in totale 399 aziende tra quelle campionate (pari al 56,1%) offrono servizi di welfare aziendale ai propri dipendenti, mentre quelle che non hanno nessun tipo di servizio attivo sono 323<sup>16</sup> (cfr. figura 4.1).

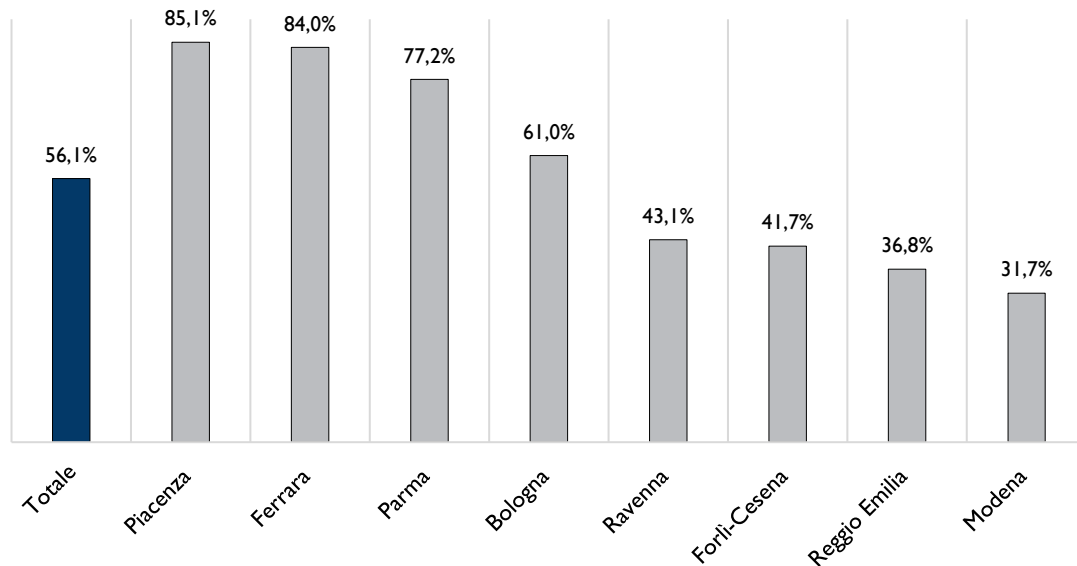
Riguardo alle dinamiche individuate dalla ricerca, le dimensioni e la struttura dell'azienda sembrano collegate all'offerta di welfare aziendale, che è proporzionalmente più presente al crescere delle dimensioni dell'azienda (69% tra le 71 aziende con più di 49 addetti, +12,9 punti percentuali rispetto alla media) e del fatturato (82,4% tra le 34 aziende che superano i

<sup>15</sup> L'indagine – commissionata dalla Regione Emilia Romagna (nello specifico dall'Assessorato al Welfare e alle Politiche Abitative) – è stata realizzata (tra ottobre 2015 e gennaio 2017) dal Laboratorio *Percorsi di secondo welfare*. La supervisione scientifica è stata curata da Franca Maino e Roberto Rizza (cfr. [Maino e Rizza 2017](#)).

<sup>16</sup> È importante segnalare che 23 aziende che hanno affermato di realizzare attività di formazione come previsto da Ccnl di riferimento, oppure che adottano una qualche forma di flessibilità lavorativa (in genere il *part time*) o un abbinamento tra le due, ma che non offrono altri beni o servizi di welfare, non hanno riconosciuto tali misure come welfare aziendale.

10 milioni, pari a +25,4 punti percentuali dalla media), nelle aziende che appartengono a un gruppo (+6,4 punti percentuali) e alle multilocalizzate (+12,4 punti percentuali).

Figura 4.1 – Aziende per provincia e disponibilità di servizi di welfare.



Fonte: rielaborazione da Cremonini e Rizza (2017).

All'interno di alcune aree territoriali, le imprese appaiono più propense alla realizzazione di un'offerta di welfare aziendale: si segnalano, a questo proposito, le province di Rimini, Piacenza, Ferrara e Parma (cfr. figura 4.1). Si evidenzia, inoltre, che il welfare sembra essere più diffuso in alcuni settori: il commercio (64,4%, +8,6 punti percentuali rispetto alla media del campione), il chimico e il tessile<sup>17</sup> (61,3%, +5,5 punti percentuali dalla media). Sul versante opposto, i settori nei quali sono proporzionalmente più presenti aziende prive di un sistema di welfare sono l'edilizia (60,7%, +16,5 punti percentuali dalla media) e l'agricoltura-agroindustriale (59,2%, +15 punti percentuali).

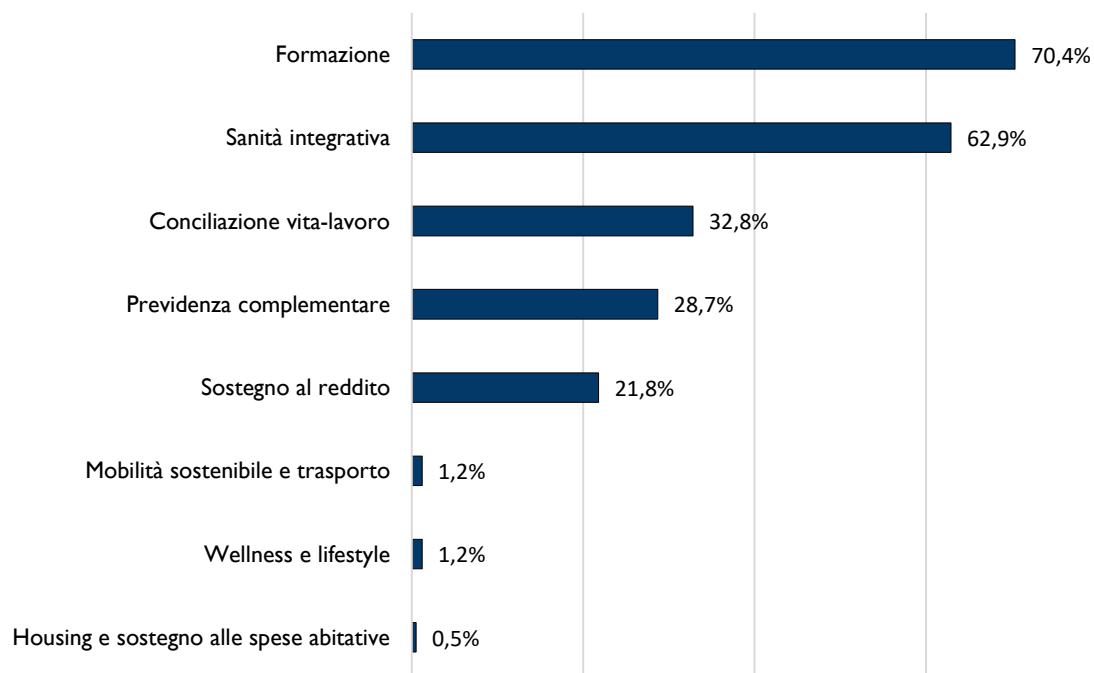
Un aspetto che sembra associarsi positivamente alla realizzazione del welfare è la percentuale di donne tra i dipendenti. Tra le aziende che non hanno dipendenti donne, la percentuale di quelle che offrono welfare aziendale è inferiore alla media (-7,3 punti percentuali), mentre tra le aziende che hanno una presenza di donne tra i dipendenti superiore all'80% l'offerta di welfare è nettamente superiore alla media (+13,1 punti percentuali).

Come mostra la figura 4.2, l'intervento più diffuso è la formazione (70,4%), seguita dalla sanità integrativa (62,9%), a grande distanza dai servizi volti alla conciliazione vita-lavoro (32,8%) e dalla previdenza complementare (28,7%). Piuttosto bassa appare la percentuale di imprese che offrono misure di sostegno al reddito (21,8%). Sono residuali tutte le altre.

<sup>17</sup> Questi ultimi due settori sono stati considerati insieme per ragioni metodologiche.

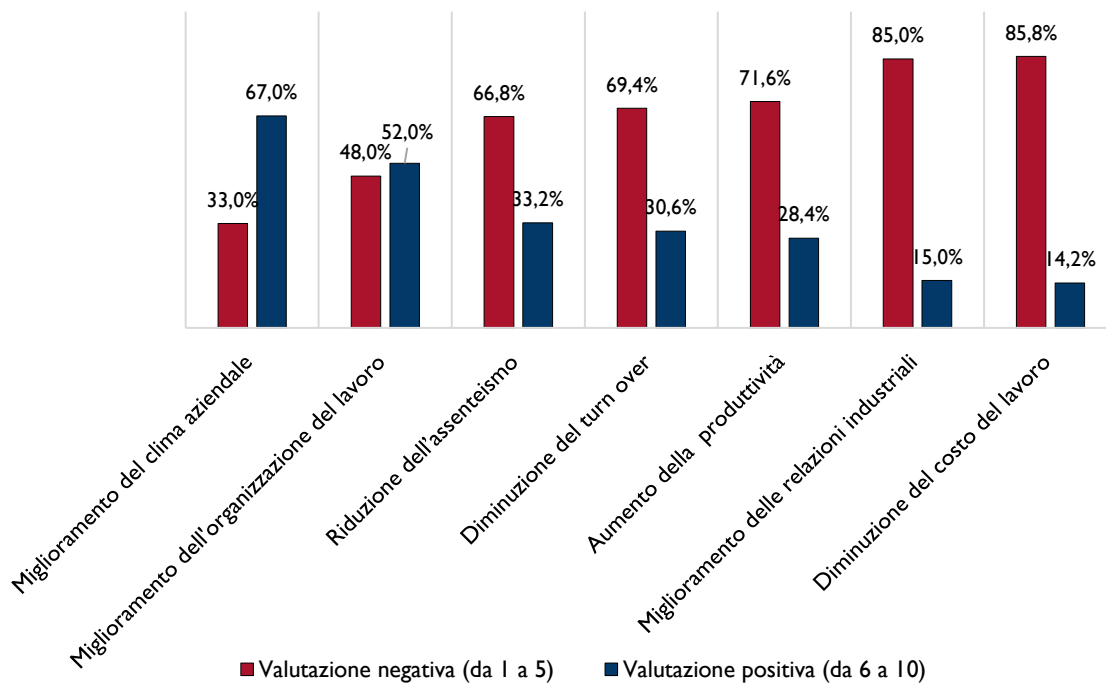


Figura 4.2 – Aziende che adottano misure di welfare e tipo di misura erogata.



Fonte: rielaborazione da Cremonini e Rizza (2017). Nota: valori riferiti a 722 aziende.

Figura 4.3 – Gli effetti dell'introduzione di welfare aziendale nelle imprese emiliano romagnole (valori percentuali).



Fonte: rielaborazione da Cremonini e Rizza (2017). Nota: valori riferiti a 373 aziende.

Per quanto riguarda gli effetti che l'introduzione del welfare aziendale ha sull'azienda (cfr. figura 4.3), è interessante notare che quello più segnalato dalle imprese è legato al miglioramento del clima aziendale.

Analizzando il legame con il tipo di misure offerte, emerge che le aziende che offrono formazione (in modo esclusivo o abbinato ad altre misure) e misure di conciliazione vita-lavoro danno giudizi positivi superiori alla media per tutti gli effetti indagati, ad eccezione della diminuzione del costo del lavoro e del miglioramento delle relazioni industriali. Si trovano al di sotto della media del campione il numero di giudizi positivi circa gli effetti delle aziende che offrono misure di sanità integrativa (da sole o in abbinamento con altre) o di previdenza.

### **Il welfare aziendale nella Provincia di Cuneo**

La seconda ricerca che ha coinvolto il nostro Laboratorio ha interessato le realtà imprenditoriali della provincia di Cuneo<sup>18</sup>. Anche in questo caso, l'indagine quantitativa si è sviluppata attraverso una rilevazione su un campione di imprese rappresentative dell'universo<sup>19</sup>. La costruzione del campione è stata effettuata considerando due variabili di campionamento: il settore produttivo e le dimensioni aziendali. Complessivamente sono state raccolte le informazioni su 189 aziende presenti nella provincia di Cuneo, utilizzando un questionario strutturato.

Tra le imprese della provincia di Cuneo, la presenza di uno o più benefit ascrivibili al tema del welfare<sup>20</sup> è dichiarata da una quota pari al 69% del campione. Mediamente, però, non ci si trova di fronte a piani di welfare compositi e strutturati, ma a interventi di ampiezza limitata: in media, le aziende propongono ai propri dipendenti 1,3 benefit o servizi di welfare. Le prestazioni più diffuse riguardano, in primo luogo, i fondi pensionistici complementari e le prestazioni sanitarie di tipo integrativo (presenti in entrambi i casi nel 48,5% delle aziende). A seguire, si trovano le attività per agevolare la conciliazione vita-lavoro (20,9%), la possibilità di accedere a tassi agevolati per mutui e finanziamenti (17,4%) e le convenzioni con strutture commerciali (15,1%). Risultano residuali le attività per il benessere fisico e psichico dei dipendenti (9,8%), i contributi per il sostegno a *care giver* privati (9,5%), il supporto psicologico per dipendenti con gravi problemi familiari (7,4%), le agevolazioni per scuole e asili nidi (4,6%) e le azioni di housing e affitti a prezzi calmierati (3,2%) (cfr. figura 4.4).

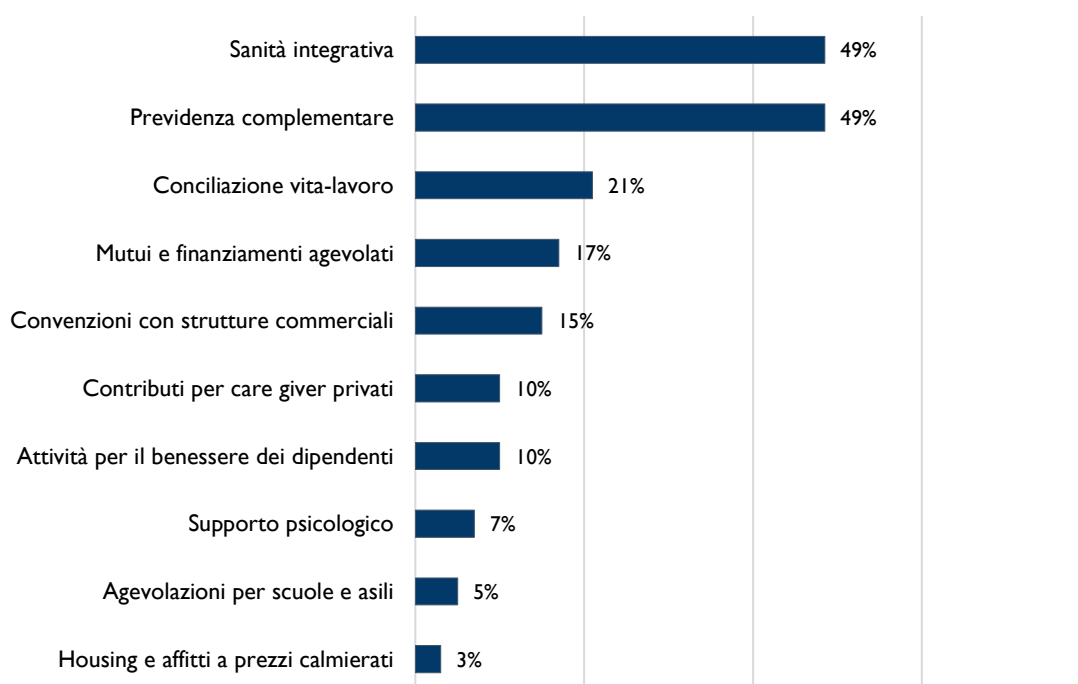
Anche per le imprese del territorio di Cuneo sono stati indagati i principali effetti che l'introduzione del welfare aziendale ha prodotto sulla dimensione organizzativa delle imprese (cfr. figura 4.5). Anche in questo caso, l'elemento che ha ricevuto un punteggio maggiore è stato quello relativo al miglioramento del clima aziendale, segnalato con un voto positivo (cioè superiore a 6 su una scala da 1 a 10) dall'86% delle aziende. Immediatamente a ridosso

<sup>18</sup> La ricerca – che si è svolta tra gennaio e settembre 2017 – ha previsto la realizzazione di un'indagine quantitativa (curata da Ipsos con la consulenza scientifica di Luca Pesenti) e di una serie di approfondimenti di natura qualitativa (condotti da Franca Maino, Federico Razetti e Valentino Santoni del Laboratorio *Percorsi di secondo welfare*).

<sup>19</sup> Sono state trattate in maggioranza imprese manifatturiere o edili (55,3%) e di piccole dimensioni (il 63,1% ha meno di 20 dipendenti). La maggioranza relativa delle imprese è situata nella città di Cuneo (40%).

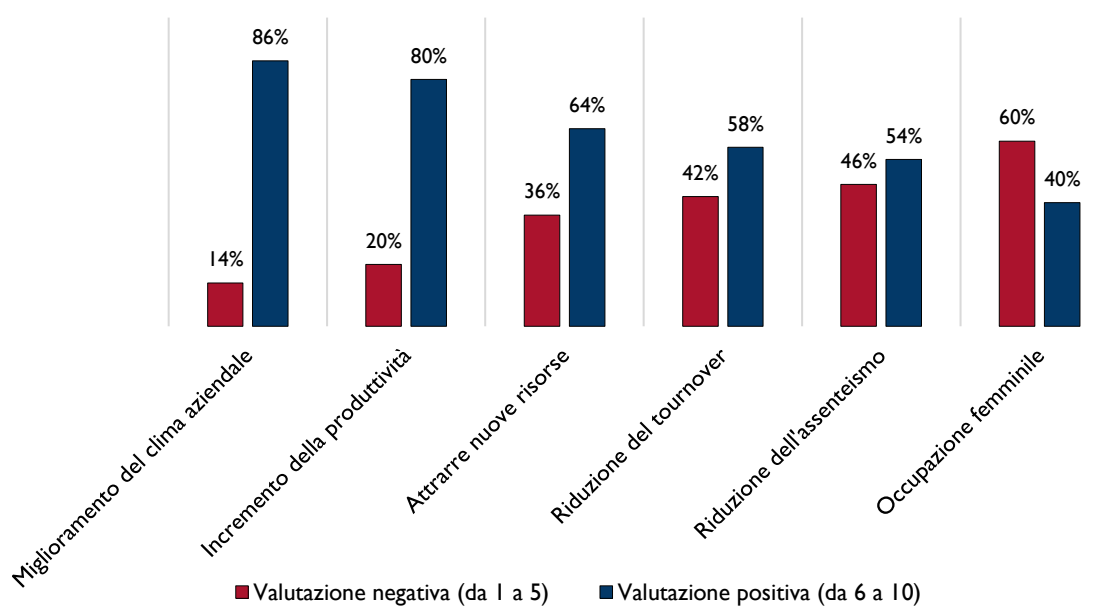
<sup>20</sup> In questo caso, per scelta metodologica di partenza, sono state escluse le misure riguardanti le politiche degli orari, la formazione e i benefit/servizi per il pranzo dei dipendenti.

Figura 4.4 – Frequenza delle singole misure di welfare aziendale nelle imprese della provincia di Cuneo.



Fonte: rielaborazione ad opera dell'autore. Nota: valori riferiti al campione di aziende in cui è presente almeno un benefit.

Figura 4.5 – Gli effetti del welfare aziendale nelle imprese della provincia di Cuneo.



Fonte: rielaborazione ad opera dell'autore. Nota: valori riferiti al campione di aziende in cui è presente almeno un benefit.

si trova il tema dell'incremento della produttività (80%), mentre un valore inferiore è stato indicato per i temi vicini alle *HR strategy*, come la capacità di *retention* e di attrazione di nuove risorse umane (circa il 60%). La possibilità che il welfare aziendale possa agevolare lo sviluppo della quota di lavoro femminile appare, invece, del tutto marginale (il 40% dei casi ha fornito una valutazione superiore a 6 e ben il 56% non ha saputo formulare un giudizio specifico).

Infine, un ragionamento specifico merita il tema dei costi, che è stato trattato in modo da verificare se la barriera economica all'introduzione del welfare in azienda – che come si è visto risulta essere particolarmente avvertita come vincolo da un'ampia componente delle Pmi – rappresenti in termini concreti un ostacolo rilevante. Nei fatti, il 48% delle aziende in cui si fa welfare non segnalano la presenza di costi significativi, e un ulteriore 14% non ha avuto spese aggiuntive. In pratica, solo il 26% delle aziende lamenta costi aggiuntivi rilevanti. Da notare che in questo ultimo gruppo sono presenti soprattutto le imprese che sono intervenute sul fronte dei servizi socio-assistenziali.

#### 4.4 La ricerca sui *provider* di welfare aziendale

Come anticipato, nel campo del welfare aziendale, accanto alle imprese in quanto tali, è possibile individuare altri protagonisti che possono assumere un ruolo rilevante per la sua evoluzione. Tra questi vi sono certamente i sopramenzionati *provider* di welfare aziendale. Nel tentativo di approfondire gli effetti delle modifiche della Legge di Stabilità per il 2016, il Laboratorio *Percorsi di secondo welfare* ha realizzato una ricerca incentrata su questi soggetti.

I *provider* sono società in grado di offrire pacchetti di welfare personalizzabili in base alle esigenze delle singole realtà e al budget stanziato, dotate di un ampio insieme di servizi suddivisi per aree di intervento e, solitamente, accessibili da tutti i lavoratori attraverso un portale informatico. I fornitori selezionati concordano con la società che eroga il servizio le modalità e i costi di fruizione, mentre la spesa varia a seconda dell'investimento aziendale. Sempre più spesso, le società *provider* non si limitano a proporre servizi di welfare aziendale, ma si occupano anche delle fasi organizzative e di *set-up* del servizio (consulenza, creazione e gestione del portale e delle richieste, piano di comunicazione interna, ecc.).

In merito alle modalità di erogazione dei servizi, in alcuni casi i lavoratori hanno a disposizione un "conto welfare" da spendere o la possibilità di richiedere il rimborso totale o parziale dei costi sostenuti. Soprattutto dopo le novità apportate dalla Legge di Stabilità del 2016, per l'erogazione dei servizi è sempre più comune il ricorso allo strumento del *voucher*, il quale permette di pagare le prestazioni messe a disposizione da società terze convenzionate<sup>21</sup>. Vi sono, infine, anche alcune società che si sono concentrate maggiormente (o esclusivamente) sulla realizzazione diretta del servizio: in questo caso si parla di realtà che lavorano *on-site*, fornendo un intervento direttamente "a casa" del committente, piuttosto che attraverso fornitori esterni.

<sup>21</sup> Alcuni *provider* possono contare su una rete di partner e convenzioni molto estesa. In alcuni casi, inoltre, lo stesso collaboratore può segnalare strutture e negozi che non sono ancora convenzionati con il *provider* e richiedere che questi siano inseriti nella rete di partner.

La ricerca, per la quale sono state svolte quattordici interviste semi-strutturate tra dicembre 2016 e aprile 2017<sup>22</sup>, si è posta l'obiettivo di comprendere:

- quanto abbiano influito le novità previste dal legislatore sulla diffusione del welfare aziendale in Italia nel corso dell'ultimo anno;
- quali siano stati i principali cambiamenti effettuati dalle società *provider* di welfare aziendale, sia in termini di servizi disponibili sia in termini di strumenti per l'erogazione di tali servizi;
- se e come sia cambiata la domanda di welfare da parte delle imprese e dei loro dipendenti;
- quanto abbiano influito le novità apportate dalla Legge di Stabilità del 2016 in materia di relazioni industriali.

#### 4.4.1 L'offerta di servizi da parte dei principali provider di welfare aziendale

Analizzando i dati raccolti, un primo aspetto degno di nota riguarda il fatto che tutti i *provider* considerati offrono ai propri clienti una piattaforma (o portale) digitale che consente di accedere a servizi e rimborsi<sup>23</sup>. Questo strumento permette alle aziende di versare un budget dedicato<sup>24</sup> che sarà gestito direttamente dai lavoratori, i quali sono liberi di scegliere il tipo di prestazioni e le modalità di erogazione (rimborsi, versamenti destinati a esercizi convenzionati, *voucher*).

Il portale, di solito, rende disponibili tutti i servizi previsti dagli articoli 51 e 100 del Tuir. Le aree di intervento disponibili al suo interno possono essere così riassunte: l'area della previdenza complementare, che permette di realizzare versamenti aggiuntivi a fondi pensione integrativi; l'area dei servizi all'infanzia e dell'istruzione, che può andare dal pagamento (o rimborso) delle spese scolastiche (rette per asili, mense scolastiche, libri, rette universitarie, campus estivi, centri estivi, ecc.) fino al baby-sitting; l'area dell'assistenza familiare, che si riferisce alle spese sostenute per l'assistenza di familiari anziani e non autosufficienti (dall'assistenza domiciliare fino alle polizze assicurative); l'area della sanità integrativa, che consente l'accesso a pacchetti sanitari integrativi e al rimborso di spese mediche. Restano poi le aree riguardanti la cultura e il tempo libero e i cosiddetti *fringe benefit*: in questo caso ci si riferisce ad attività ricreative e culturali, che possono spaziare dagli abbonamenti alla palestra ai viaggi, fino allo shopping e al teatro.

---

<sup>22</sup> Le interviste sono state svolte con soggetti con un ruolo chiave all'interno delle società di servizi interessate (amministratori delegati, responsabili dell'area welfare, ecc.). Le società interessate sono state: [Edenred](#), [Easy Welfare](#), [Eudaimon](#), [Willis, Day, DoubleYou](#), [Welfare Company](#), [Happily](#), [Jointly](#), [Sodexo](#), [WellWork](#), [TreCuori](#), [Mercer](#) e [AON](#).

<sup>23</sup> Una delle proposte più peculiari arriva da una società benefit – TreCuori – che, attraverso la sua piattaforma, ha messo a punto un modello di offerta di servizi particolare e improntato a lavorare e fare sinergia con i diversi *stakeholder* del territorio. In particolare, grazie alla loro offerta di servizi di welfare aziendale, la società si propone di sostenere le organizzazioni non profit locali scelte dai lavoratori che effettuano gli acquisti (cfr. [Bandera 2017](#) e [Santoni 2017b](#)).

<sup>24</sup> A seguito delle novità apportate dalla Legge di Stabilità del 2016, lo strumento del portale è utilizzato prevalentemente dalle imprese che realizzano piani di welfare aziendale per agevolare la conversione del premio di produttività in servizi e benefit.

Sono invece considerati da un numero residuale di *provider* gli interventi in materia di flessibilità e *smart working*: al momento dell'analisi solo tre realtà si occupavano di realizzare questo genere di servizi. Infine, solo tre tra le quattordici realtà considerate offrono anche servizi *on-site*, cioè implementati direttamente nel sito produttivo (come un asilo nido aziendale o il maggiordomo aziendale).

Venendo agli effetti della Legge di Stabilità 2016, i *provider* dichiarano di non aver apportato numerose modifiche alla loro offerta di servizi a seguito delle novità introdotte. I due cambiamenti principali – che hanno riguardato tutti i *provider* – sono stati: l'introduzione di nuove misure per la non autosufficienza e la disabilità, disponibili – dal 2016 – anche tramite il rimborso; e l'inserimento, all'interno delle possibili modalità di erogazione, del *voucher* per le prestazioni definite dall'articolo 100 del Tuir.

I *provider* erano in qualche modo già attrezzati ed operando attraverso piattaforme e strumenti flessibili in grado di intermediare domanda e offerta sono riusciti rapidamente ad integrare nei pacchetti di welfare i nuovi servizi introdotti con la Legge di Stabilità. Ciò deriva anche dal fatto che tali società avevano già compreso quali fossero i limiti della precedente normativa, quanto gli articoli del Tuir fossero obsoleti e su quali fronti fosse più necessario intervenire<sup>25</sup>.

#### 4.4.2 Bisogni e richieste dei lavoratori

In base ai dati in possesso dei referenti intervistati, sul fronte delle richieste dei lavoratori l'ambito di intervento più diffuso è quello della sanità<sup>26</sup>. Di seguito, troviamo l'area dell'infanzia e dell'istruzione: in particolare, le prestazioni più richieste sarebbero quelle relative ai rimborsi per le spese scolastiche (testi scolastici, mensa, rette per asili nido, ecc.). Nell'ultimo anno sarebbero aumentate molto anche le richieste di benefit erogabili attraverso *voucher* (cosiddetti *fringe benefit*), che si riferiscono a prestazioni che, al contrario del welfare, non aiutano a soddisfare un bisogno primario dell'individuo. In questa direzione, risultano abbastanza richieste anche le *card* e/o i “cofanetti” che, grazie ad un sistema di convenzioni, consentono di ottenere sconti e beni o servizi a prezzi agevolati.

Successivamente, si trova l'area della previdenza complementare, la cui diffusione ancora ridotta (cfr. capitolo 3 in questo Rapporto) sarebbe condizionata dalla “cultura” dei lavoratori: secondo l'opinione degli intervistati, i lavoratori italiani sono restii a scegliere sistemi complementari poiché interpretano l'ambito pensionistico come una politica esclusivamente (o quasi) a carico dall'attore pubblico. Nonostante le novità normative e l'offerta di soluzioni da parte dei *provider*, risultano essere invece marginali le domande per le prestazioni di sostegno alla non autosufficienza. Questa tendenza si spiega almeno in parte con il fatto che ancora troppe famiglie scelgono di non regolarizzare i rapporti di lavoro con il personale che si occupa dell'assistenza agli anziani e ai disabili finendo così per non poter essere pagati o rimborsati tramite il circuito dei *provider* di welfare aziendale. È evidente in

<sup>25</sup> Per tali ragioni, negli ultimi anni, i *provider* di welfare più influenti si sono adoperati per richiedere al Governo una modifica della normativa. Le modifiche introdotte sono, quindi, anche frutto delle proposte avanzate da queste società.

<sup>26</sup> In questo caso si fa riferimento a tutta l'area della sanità integrativa: dall'iscrizione a fondi integrativi al rimborso per le spese mediche specialistiche, fino all'offerta di “pacchetti” sanitari.

questo caso la difficoltà dei lavoratori a cogliere le potenzialità del welfare aziendale (ma anche ad abbandonare le “cattive abitudini”), soprattutto in un ambito in cui già oggi i costi della *long term care* sono elevati e al limite della sostenibilità per i bilanci familiari.

In generale, si deve sottolineare che la domanda di servizi e gli interventi da parte dei lavoratori risultano essere profondamente influenzati dalle caratteristiche della popolazione aziendale. In modo particolare, l'età e la composizione familiare (quindi la presenza di figli e/o di parenti anziani) sono le variabili che più influiscono sulle richieste dei dipendenti. Ciò spiega perché sia così importante svolgere indagini preliminari sulle caratteristiche dei lavoratori e delle lavoratrici e sui loro bisogni prima di “personalizzare” i piani di welfare per le singole aziende.

#### 4.4.3 L'evoluzione del mercato del welfare aziendale

Spostando ora l'attenzione sul “mercato” del welfare aziendale, gli intervistati concordano sul fatto che la Legge di Stabilità del 2016 ha saputo attirare maggiormente l'attenzione delle imprese italiane verso i dispositivi di welfare. Tale affermazione è corroborata da alcuni interessanti riscontri. Innanzitutto, stando alle affermazioni dei referenti ascoltati, le società *provider* hanno incrementato il loro *business*: tutte le realtà in questione hanno dichiarato di aver avuto un rilevante incremento di clienti nel 2016 rispetto agli anni precedenti. Sarebbero poi aumentate le richieste di indagini aziendali per comprendere la fattibilità di un piano di welfare (analisi delle caratteristiche della popolazione aziendale, analisi dei bisogni, ecc.) e le richieste di consulenza inerenti le tematiche fiscali e normative.

Questo “nuovo” interesse verso il welfare aziendale non ha riguardato esclusivamente le grandi e le grandissime imprese, ma sempre più anche le Pmi. In particolare, sembra che il welfare e altre forme di benefit (compresi i cosiddetti *fringe benefit*) si stiano diffondendo nelle realtà con un numero contenuto di dipendenti attraverso lo strumento del *voucher* (emesso tramite appositi strumenti – digitali e/o cartacei – dai *provider* stessi). Questa è senza dubbio una conseguenza delle modifiche introdotte dalla Legge di Stabilità, che, come si è visto, ha previsto la defiscalizzazione anche per le opere e i servizi (che non superano i 258,23 euro) offerte tramite i buoni. La sua diffusione è alimentata anche dal fatto che molti *provider* hanno ideato un'offerta – spesso basata proprio su questo strumento – diretta specificatamente alle imprese di piccole dimensioni.

Nel corso di una rilevazione (che ha coinvolto 1.131 imprese italiane) compiuta a luglio 2017 da Edenred Italia, con la supervisione scientifica del nostro Laboratorio, è emerso che circa il 36% del campione analizzato (406 aziende) adotta una o più misure di welfare aziendale. Circa un terzo di questo gruppo, inoltre, ha previsto la possibilità di trasformare il premio di produttività in benefit e prestazioni di welfare.

Un ultimo indicatore che conferma come il welfare aziendale sia un fenomeno in “ascesa” è dato dall'aumento degli attori che operano in questo settore di mercato. In base ai dati raccolti, nell'ultimo anno non solo sarebbero nati nuovi *provider*, e si sarebbero quindi moltiplicati i *competitor* delle società analizzate, ma sempre più realtà imprenditoriali (spesso anche distanti dall'ambito del settore dei servizi alle imprese o da quello del terziario sociale)



avrebbero deciso di investire in questa direzione nel tentativo di espandere e diversificare la loro azione. Oltre alla presenza di nuovi erogatori di servizi di welfare aziendale, secondo gli intervistati, dal 2016 si è assistito anche ad un incremento del numero di società specializzate in consulenza: si fa riferimento a realtà che si occupano di fornire informazioni in merito alla normativa fiscale, agli aspetti giuslavoristi, alle dinamiche HR, ecc. Inoltre, a febbraio del 2017, è stata fondata la prima associazione che coinvolge i maggiori *provider* di welfare aziendale italiani: l'Aiwa (Associazione italiana welfare aziendale). Il suo scopo è quello di proporsi come attore principale nel dialogo con le istituzioni – cercando di individuare e proporre soluzioni legislative, amministrative e contrattuali favorevoli alla maturazione condivisa delle politiche di welfare – e di promuovere la cultura del welfare aziendale nelle imprese e tra le diverse associazioni di rappresentanza.

#### 4.4.4 Il welfare aziendale e le relazioni industriali

Un ulteriore elemento di interesse emerso dalla ricerca ha riguardato il ruolo del welfare aziendale nei processi di negoziazione tra sindacati e impresa. Come evidenziato sopra, gli studiosi sembrano concordare sul fatto che la Legge di Stabilità, garantendo la completa deducibilità fiscale alle iniziative realizzate su base contrattuale, abbia trasformato il welfare in uno strumento potenzialmente strategico in sede negoziale. A sostegno di ciò vi sarebbe il fatto che, secondo i dati dei *provider*, i progetti di welfare sviluppati con la partecipazione del sindacato hanno conosciuto un discreto aumento nel 2016 e nel 2017. Secondo i dati del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, aggiornati ad agosto 2017, nel territorio italiano vi sono 12.711 contratti aziendali e territoriali attivi che regolamentano il premio di produttività: di questi 3.909 (circa uno su tre) prevedono misure di welfare aziendale. Nell'agosto dell'anno precedente, periodo in cui le novità normative e fiscali erano da poco state introdotte, gli accordi che consentivano di convertire il premio aziendale in welfare erano 2.290. Il numero di questi interventi, come si può vedere, è aumentato di oltre il 70%.

Questa tendenza appare però influenzata, anche in questo caso, dalle dimensioni aziendali: mentre le grandi imprese sembrano abituate a coinvolgere e dialogare con le rappresentanze sindacali (Rsu e Rsa), le piccole e medie imprese tendono ad interpretare il sindacato come un soggetto ostile, i cui obiettivi non sempre si conciliano con quelli dell'azienda e questo influisce anche sulla contrattazione in materia di welfare. Inoltre, spesso accade che alcune sigle sindacali esprimano diffidenza e preoccupazione verso il welfare aziendale. Un aspetto, questo, connesso alla percezione che alcuni sindacati possono avere del *trade-off* derivante dall'introduzione del welfare nella contrattazione (Mallone 2017): quando, infatti, i benefit e i servizi di welfare sono considerati come uno strumento finalizzato solo a "spostare" i costi dal budget aziendale alla retribuzione del lavoratore, cresce la probabilità di opposizione da parte dei rappresentanti sindacali.

Nonostante questi casi, la ricerca evidenzia che i sindacati risultano essere sempre più interessati al welfare aziendale e, di conseguenza, sempre più informati in campo fiscale e normativo. In tal senso, le rappresentanze dei lavoratori stanno assumendo un ruolo chiave all'interno dell'organizzazione per la diffusione del welfare: l'opinione più diffusa tra gli

intervistati è che esse funzionino come una sorta di “collettore” tra l’impresa e i lavoratori con il compito di facilitare l’individuazione dei bisogni e delle necessità di questi ultimi.

Anche le associazioni datoriali hanno la possibilità di sostenere le imprese in questo processo. Nel corso delle interviste è stato evidenziato come queste associazioni abbiano la capacità di mettere in rete un grande numero di imprese: un fattore che può rivelarsi essenziale per la gestione e la sostenibilità del welfare. Inoltre, come è già stato fatto notare, possono agevolare la fruizione dei servizi stipulando accordi con gli stessi *provider*.

#### 4.4.5 Gli ostacoli nell’implementazione di un piano di welfare

Venendo, in conclusione, alle criticità che il “mercato” del welfare aziendale deve affrontare, gli intervistati hanno individuato alcuni elementi che costituiscono un ostacolo per i *provider*. Tutti concordano su quanto sia ancora diffusa la mancanza di conoscenza in merito a cosa sia concretamente il welfare aziendale, quali opportunità comporti per i lavoratori e quali vantaggi per l’impresa, soprattutto tra le imprese di medie e piccole dimensioni.

Certamente, nei mesi immediatamente successivi all’approvazione della nuova normativa, tutti – operatori del settore, imprese e sindacati – hanno dovuto scontare la poca chiarezza delle novità approvate a dicembre 2016 e le lungaggini dell’iter legislativo che solo a marzo 2017 ha visto la pubblicazione del decreto di attuazione e a maggio la diffusione di una circolare dell’Agenzia delle entrate volta a chiarire i tanti punti oscuri e di duplice interpretazione previsti nella Legge di Stabilità del 2016. Questo ha rallentato il processo di attuazione, alimentando il rischio che nel 2016 ben poche imprese riuscissero a depositare nei tempi previsti gli accordi di conversione del premio di produttività in welfare. Superata però questa prima fase, dall’autunno 2016 si è assistito appunto a una crescente attenzione verso il tema e alla diffusione di piani di welfare.

Un ultimo ostacolo si riferisce alle difficoltà nel dialogare con le grandi realtà in cui vi sono più settori e ambiti aziendali che si occupano del welfare. È stato individuato infatti che, per l’implementazione di un piano di welfare, le aree e gli attori contemporaneamente coinvolti possono essere: il management aziendale, il settore HR, l’area acquisti, i responsabili sindacali, gli *stakeholder* che si occupano della comunicazione aziendale e gli esperti dell’ambito fiscale. La presenza di questa molteplicità di soggetti – che spesso ragionano secondo logiche differenti – può produrre delle barriere relazionali nel processo di introduzione del welfare.

### 4.5 Conclusioni: le prospettive per il welfare aziendale dopo le Leggi di Stabilità

Come si è visto all’interno di questo capitolo, gli ultimi due anni sono stati caratterizzati da un corposo intervento del legislatore in materia di welfare aziendale. Le novità introdotte con le Leggi di Stabilità del 2016 e del 2017 si sono rivelate un’importante spinta per la trasformazione e la diffusione del fenomeno nel nostro Paese. Essenzialmente, i loro punti di forza sono stati quelli di:

- offrire un quadro normativo maggiormente comprensibile e più organico;

- aver ridefinito i servizi e le prestazioni che godono del beneficio fiscale considerando i nuovi rischi e bisogni sociali (e in particolare quelli relativi alla non autosufficienza e alla genitorialità);
- aver garantito una maggiore decontribuzione fiscale;
- aver cercato di coinvolgere le piccole e medie imprese.

Proprio queste ultime continuano a essere, però, i soggetti che più difficilmente riescono a realizzare un piano di welfare. Troppo spesso queste aziende non hanno le risorse economiche e organizzative che consentono di studiare, implementare e gestire un piano di welfare aziendale. Da sole, le Pmi, non hanno neppure la massa critica necessaria per creare sistemi di welfare aziendale efficienti ed economicamente sostenibili. Infine, come evidenziato sopra, faticano spesso a dialogare con le rappresentanze sindacali.

In Italia, dove le piccole e medie imprese rappresentano la stragrande maggioranza del tessuto produttivo, è (e sarà sempre più) decisivo coinvolgere anche queste realtà. Un modo per far sì che questo avvenga potrebbe essere quello di promuovere la diffusione dei contratti di rete, aggregazioni tra aziende nate con l'obiettivo di aumentare la capacità competitiva e le potenzialità di *business*: attraverso queste forme di *joint venture*, le imprese possono accrescere la loro capacità di innovazione e la loro competitività sul mercato. Questa forma di collaborazione può essere rivolta anche al welfare aziendale, permettendo alle imprese coinvolte di condividere costi e rischi, di "far circolare" esperienze e conoscenze e, di conseguenza, di generare un ritorno positivo per il territorio.

Ad ogni modo, il coinvolgimento delle Pmi rappresenta l'unica strada per scongiurare il rischio di creare una ulteriore frammentazione dei diritti tra i lavoratori. Le novità introdotte dal legislatore nel 2016 e nel 2017 sono sicuramente un passo importante per consentire al welfare aziendale di divenire un "tassello" del nuovo welfare mix. A questo punto è però necessario investire in un processo che porti ad un cambio di prospettiva dal punto di vista culturale: solamente coinvolgendo, progressivamente, un numero maggiore di imprese si potranno generare interventi capaci di integrare e coadiuvare in maniera coerente il welfare pubblico, evitando inutili sovrapposizioni.

### Riferimenti bibliografici

- AA.VV. (2012), *Welfare Contrattuale e Aziendale. Dimensioni e dinamiche in Italia e in Europa*, in "Rivista delle politiche sociali", n. 3
- Ambra M.C. (2016), *Come rendere più inclusivo il welfare contrattuale e aziendale*, «La Rivista delle politiche sociali», n. 1, pp. 197-211
- Bandera L. (2017), *Se il welfare diventa digitale (e territoriale): dal Veneto un modello potenzialmente rivoluzionario*, Percorsi di secondo welfare, 2 febbraio
- Carroll A.B. (1979), *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, «Academy of Management Review», vol. 4, n. 4, pp. 497-505

- Crane A., Matten D. e Moon J. (2008), *Corporations and Citizenship*, Cambridge, Cambridge University Press
- Cerlini S. e Venturi A. (2015), *Il sostegno alla domanda di servizi alla persona e alla famiglia*, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Secondo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2015*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp. 141-167
- Ciarini A. (2013), *Creare occupazione nei servizi alle persone: Italia e Francia a confronto*, in Percorsi di secondo welfare, 14 ottobre
- Cremonini F. e Rizza R. (2017), *Diffusione e caratteristiche del welfare aziendale nelle piccole e medie imprese dell'Emilia Romagna*, in F. Maino e R. Rizza (a cura di), *Welfare aziendale e conciliazione vita-lavoro in Emilia Romagna*, Rapporto di ricerca, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi
- D'Orazio E. (2003), *Responsabilità sociale ed etica d'impresa*, «Nozione di Politeia», vol. XIX, n. 72, pp. 3-27
- Donati P. e Prandini R. (2009), *La conciliazione famiglia-lavoro nelle piccole e medie imprese. Costruire e governare nuove reti*, Milano, FrancoAngeli
- Ferrera M. (a cura di) (2012), *Le politiche sociali*, Bologna, Il Mulino
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman
- Greve B. (2007), *Occupational Welfare: Winners and Losers*, Cheltenham UK, Edward Elgar
- Istat (2017a), *Rapporto annuale 2017*, Roma
- (2017b), *Indicatori demografici. Stime per l'anno 2016*, Roma
- Macchioni E. (2014), *Culture e pratiche del welfare aziendale. Dalla responsabilità sociale alla cittadinanza d'impresa*, Milano-Udine, Mimesis
- Macchioni E. e Orlandini M. (2015), *Reti di impresa per il welfare aziendale: una sfida territoriale*, in Maino F. e Mallone G., *Dall'azienda al territorio. Le PMI incontrano il welfare*, «I quaderni di Sviluppo & Organizzazione» n. 21, Milano, Este, pp. 19-32
- Maino F. e Mallone G. (a cura di) (2015a), *Dall'azienda al territorio. Le Pmi incontrano il welfare*, «I quaderni di Sviluppo & Organizzazione» n. 21, Milano, Este
- (2015b), *Stabilità 2016, approvato il maxiemendamento: il welfare aziendale rimane*, Percorsi di secondo welfare, 26 novembre
- Maino F. e Mallone G. (2016), *Welfare aziendale, contrattuale e territoriale: trasformazioni in atto e prospettive di sviluppo*, in T. Treu (a cura di), *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Milano, Ipsoa, pp. 73-112
- Maino, F. e Rizza, R. (a cura di) (2017), *Welfare aziendale e conciliazione vita-lavoro in Emilia Romagna*, Rapporto di ricerca, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi
- Mallone G. (2013), *Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale*, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp. 49-81
- (2015), *Il welfare aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica*, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Secondo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2015*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp. 43-68
- (2017), *Welfare aziendale e contrattazione di secondo livello: evidenze dal settore chimico e farmaceutico*, Paper presentato al Primo Convegno SISEC 2017, Sessione II, Roma, La Sapienza, 26-28 gennaio
- Mallone G. e Tafaro T. (2017), *Premio in welfare oggi, quale pensione domani?*, «La Rivista delle politiche sociali», n. 2, pp. 41-53
- Naldini M. e Saraceno C. (2011), *Conciliare famiglia e lavoro. Vecchi e nuovi patti tra sessi e generazioni*, Bologna, Il Mulino

- Porter M.E. e Kramer M.R. (2011), *Creating Shared Value*, «Harvard Business Review», vol. 89, n. 1-2, pp. 62-77
- Rizza R. e Bonvicini F. (a cura di) (2014), *Attori e territori del welfare. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impoverimento*, Milano, FrancoAngeli
- Santoni V. (2016), *Il progetto regionale "Maternità come Opportunità": il welfare aziendale nella Provincia di Ancona*, 2WEL Working Paper, n. 2
- (2017a), *La diffusione del welfare aziendale in Italia*, «Welfare Oggi», n. 3, pp. 71-78.
- (2017b), *TreCuori: un provider di welfare aziendale attento al territorio*, Percorsi di secondo welfare, 29 agosto.
- Seeleib-Kaiser M. e Fleckenstein T. (2009), *The Political Economy of Occupational Family Policies: Comparing Workplaces in Britain and Germany*, «British Journal of Industrial Relations», vol. 47, n. 4, pp. 741-764
- Titmuss R.M. (1958), *Essays on "The Welfare State"*, London, George Allen and Unwin Ltd.
- Trampusch C. (2013), *Employers and collectively negotiated occupational pensions in Sweden, Denmark and Norway: Promoters, vacillators and adversaries*, «European Journal of Industrial Relations», vol. 19, n. 1, pp. 37-53
- Treu T. (a cura di) (2013), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Milano, Ipsoa
- (a cura di) (2016), *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Milano, Ipsoa

### Settore metalmeccanico

Classe addetti	0-9	10-19	20-49	50-249	+250	Totale
Numero imprese	164.607	20.835	10.378	4.725	666	201.211
Numero dipendenti	226.296	246.476	300.894	453.019	531.058	1.757.743

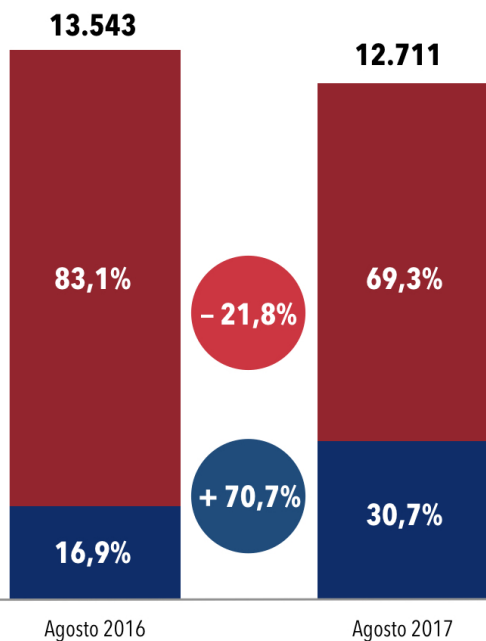
L'ammontare dei piani di welfare aumenterà progressivamente tra 2017 e 2019

Il CCNL del settore metalmeccanico sottoscritto il 26 novembre 2016 è il primo a prevedere l'introduzione obbligatoria di un piano di beni e servizi di welfare per tutte le imprese del settore.

Fonte: Eurostat e CCNL metalmeccanici

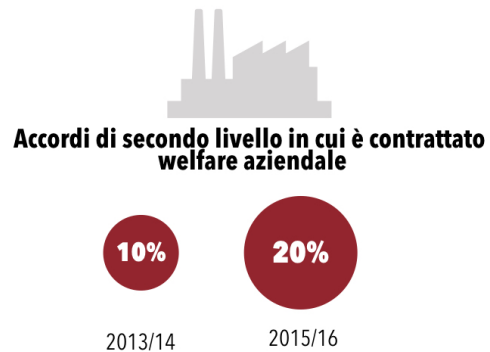
### Accordi aziendali territoriali

	Agosto 16	Agosto 17	Variazione
Accordi attivi che regolamentano il premio di produttività	13.543	12.711	- 832
Accordi che <i>non</i> consentono di trasformare premio di produttività in welfare	11.253	8.802	- 2.451
Accordi che consentono di trasformare premio di produttività in welfare	2.290	3.909	+ 1.619

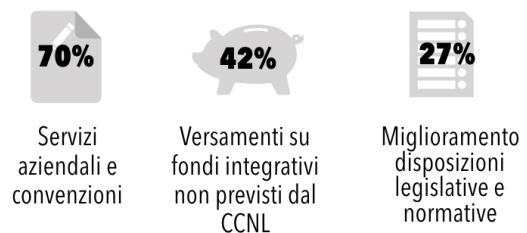


Fonte: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

### Rapporto OCSEL 2017



### Materie di welfare più contrattate

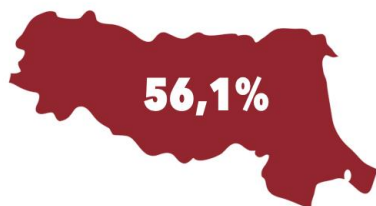


### I settori che fanno più contrattazione del welfare

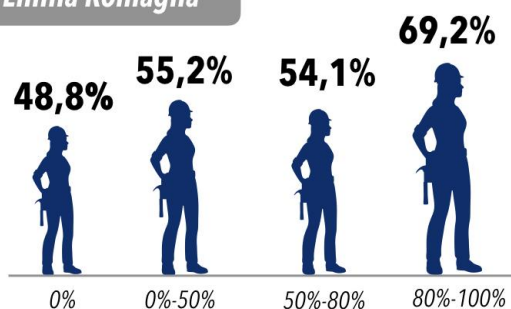


Fonte: OCSEL 2017

**Il welfare aziendale in Emilia Romagna**



Imprese con meno di 350 dipendenti che adottano una o più misure di welfare



Relazione tra servizi di welfare e percentuale di dipendenti donne



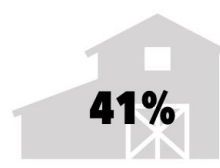
**Chimico - Tessile**



**Commercio**



**Edilizia**

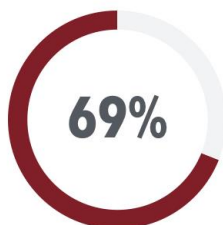


**Agricoltura**

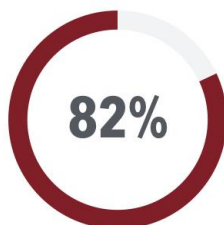
Percentuale di imprese che adottano una o più misure di welfare per settore

Fonte: Maino e Rizza (2017)

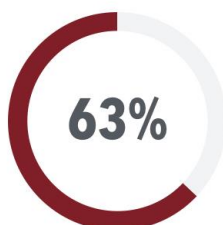
**Dove è più diffuso il WA**



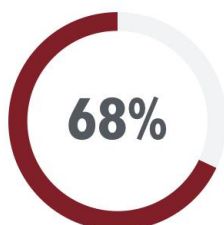
**Imprese con più di 49 dipendenti**



**Imprese con più di 10 milioni di euro di fatturato**



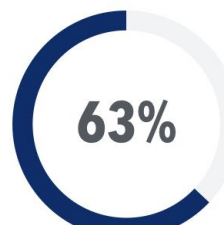
**Imprese che appartengono a un gruppo**



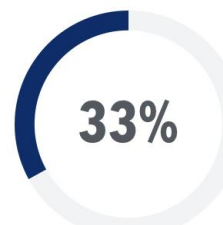
**Imprese multilocalizzate**

Fonte: Maino e Rizza (2017)

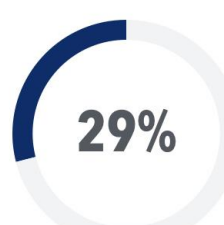
**Prestazioni WA più diffuse**



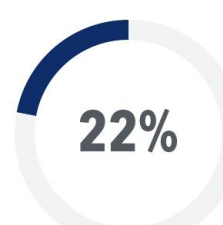
**Sanità integrativa**



**Conciliazione vita-lavoro**



**Previdenza complementare**



**Sostegno al reddito**

Fonte: Maino e Rizza (2017)