



ORDINE DEI  
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI  
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O

SAF • SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE

# Il welfare aziendale. Dalla teoria alla pratica.

nr. 68. Commissione Lavoro

a cura di:  
Loris Beretta

*i quaderni*



S.A.F. LUIGI MARTINO

Fondazione dei Dottori Commercialisti di Milano





---

# Il welfare aziendale. Dalla teoria alla pratica.

nr. **68.** Commissione Lavoro

a cura di:  
Loris Beretta

## I Quaderni della Scuola di Alta Formazione

### Comitato Istituzionale:

Giuseppe Grechi, Maria Cristina Messa, Lorenzo Ornaghi, Angelo Provasoli, Gianfelice Rocca, Andrea Sironi, Alessandro Solidoro, Eduardo Ursilli, Flavio Zanini.

### Comitato Scientifico:

Giuseppe Bernoni, Franco Dalla Sega, Sergio Galimberti, Marco Giorgino, Guido Marzorati, Lorenzo Pozza, Patrizia Riva, Massimo Saita, Paola Saracino, Alessandro Solidoro, Antonio Specchia, Antonio Giovanni Pio Tangorra.

### Comitato Editoriale:

Claudio Badalotti, Daniele Bernardi, Aldo Camagni, Corrado Colombo, Ciro D'Aries, Francesca Fieconi, Carlo Garbarino, Francesco Novelli, Patrizia Riva, Alessandro Solidoro, Gian Battista Stoppani, Alessandra Tami, Dario Velo.

### Commissione Lavoro

*Delegato del Consiglio:* Michele Pirotta.

*Presidente della Commissione:* Maria Luisa De Cia.

*Componenti:* Maurizio Agate, Domenico Antonacci, Gabriele Moscone, Paolo Baldassarre, Loris Beretta, Monica Bernardi, Francesca Berti, Temistocle Bussino, Bernardina Calafiori, Giovanni Francesco Cassano, Renata Coluccio, Emanuela Corbella, Fabrizio Daverio, Emanuele Rosario De Carolis, Vittorio De Luca, Maurizio Fabbri, Francesca Forloni, Marco Alfonso Giuliana, Ugo Inzaghi, Santino Mazzilli, Francesca Mengotti, Maria Luisa Mosca, Marina Samantha Orlando, Sabino Piattoni, Giancarlo Porchera, Flavio Quaranta, Roberto Quaranta, Elena Romagnoli, Matteo Sandiano, Sandro Scavone, Sergio Squillace, Patrizia Rossella Sterza, Marco Vallone.

*Osservatori:* Marco Barbera, Antonella Corradi, Alberto De Luca, Paolo Mario Galbusera, Vittoria Letizia Leone, Sergio Vianello, Virginio Villanova, Salvatore Vitiello.

### Direttore Responsabile:

Patrizia Riva

### Segreteria:

Elena Cattaneo  
corso Europa, 11 • 20122 Milano  
tel: 02 77731121 • fax: 02 77731173

## INDICE

Prefazione ( <i>a cura di Loris Beretta</i> ) .....	5
1. Il welfare nella storia ( <i>a cura di Loris Beretta</i> ) .....	9
1.1. Le origini del welfare .....	9
1.2. Una visione d'insieme delle origini del capitalismo.....	10
1.3. Primi approcci al welfare nella storia.....	11
1.4. Il welfare inglese: pietra miliare dell'attenzione ai bisogni dei lavoratori .....	12
1.5. Il lavoro e il welfare in Italia .....	14
1.6. Lo Stato, il welfare e l'impresa.....	17
1.7. Le origini del diritto del lavoro e lo sviluppo del welfare pubblico .....	18
1.8. Il lavoro in Italia: un neoliberismo approssimato e confuso ....	23
1.9. Il welfare oggi: inizio di un'era post-neoliberista? .....	25
2. Lo Stato e il welfare come dovere costituzionale ( <i>a cura di Vittorio De Luca</i> ) .....	29
3. Il welfare aziendale: un quadro d'insieme ( <i>a cura di Vittorio De Luca</i> ) ...	39
4. Il Welfare Aziendale: Normativa fiscale e previdenziale .....	53
4.1. La disciplina previgente nel Testo Unico delle Imposte sui Redditi ( <i>a cura di Salvatore Vitiello</i> ) .....	53
4.2. Il Welfare Aziendale dopo la Legge di Stabilità 2016 ( <i>a cura di Loris Beretta</i> ).....	59
5. Il benessere dei lavoratori ( <i>a cura di Loris Beretta</i> ).....	75
5.1. Il commitment.....	79

6. I principi fondamentali per gestire correttamente un piano di Welfare ( <i>a cura di Loris Beretta</i> ) .....	83
6.1. Capire i bisogni.....	83
6.2. Il ruolo dell'imprenditore e del professionista.....	90
6.3. L'etica.....	92
7. Come progettare un piano di Welfare ( <i>a cura di Loris Beretta</i> ) .....	97
7.1. Comprendere il welfare.....	97
7.2. Il clima aziendale.....	102
7.3. Misurare il clima aziendale .....	104
7.4. Definire gli obiettivi.....	108
7.5. Progettare un piano di welfare.....	110
8. Elementi statistici per capire ( <i>a cura di Loris Beretta</i> ) .....	115
9. Misurare i risultati ( <i>a cura di Loris Beretta</i> ) .....	119
9.1. L'utilità di un piano di welfare.....	119
9.2. Metodo di misurazione .....	120
9.3. Gli indicatori.....	123
9.4. Come usare i risultati ottenuti.....	132
10. Welfare e comunicazione sociale ( <i>a cura di Loris Beretta</i> ) .....	135
10.1. Il bilancio sociale.....	136
10.2. La certificazione SA 8000.....	137
10.3. Il codice etico .....	139
10.4. Il bilancio ambientale .....	141
11. Conclusioni ( <i>a cura di Loris Beretta</i> ) .....	143
Appendice - Casi di successo: esempi ( <i>a cura di Loris Beretta</i> ) .....	145
Il caso Luxottica.....	145
Il caso Ferrero(106).....	151
Bibliografia .....	153

## PREFAZIONE<sup>(\*)</sup>

Perché un quaderno sul welfare dovrebbe interessare un commercialista? Me lo sono chiesto analizzando studi, dati e statistiche relativi a questo importante argomento. La risposta è semplice: il ruolo del commercialista oggi richiede interventi sempre più aziendalistici, oltre che fiscali. Il professionista deve aiutare l'impresa a interpretare gli accadimenti aziendali attraverso i numeri che ne delineano la storia, i numeri possono consentire di anticipare l'evoluzione e sono eccezionali strumenti di controllo e di guida. Ma le imprese non sono solo numeri. L'evoluzione economica degli ultimi anni ha posto in evidenza pregi e difetti del sistema produttivo e finanziario, mondiale ma soprattutto italiano, per questo tanti colleghi sono coinvolti sempre più spesso nell'analizzare dati per prevenire, o diagnosticare, la crisi dell'impresa, per capire quali correttivi porre in essere e come superare le difficoltà; non di meno è il numero di colleghi chiamati a svolgere compiti di assistenza allo sviluppo delle imprese affrontando temi quali l'internazionalizzazione, le aggregazioni, le riorganizzazioni, tutti argomenti che richiedono una più ampia visione della consulenza e, certamente, competenze diverse rispetto al passato, anche quello più recente. Siamo ormai chiamati ad assolvere sempre più spesso il ruolo dell'advisor che del commercialista "puro" dedito a contabilità e "fisco".<sup>(1)</sup>

Le imprese hanno una enorme influenza sulla vita sociale e psicologica delle persone che vi lavorano, così i numeri non bastano più. Occorre guardare all'impresa come un sistema sociale inserito in un sistema sociale più ampio. Occorre comprendere che questi sistemi sociali sono fatti dalle

---

<sup>(\*)</sup> A cura di Loris Beretta, Dottore Commercialista e Revisore Contabile, Perito Industriale Elettronico, Componente Commissione Lavoro ODCEC Milano.

<sup>(1)</sup> Come noto l'advisor è una figura chiave nelle operazioni di riassetto aziendale soprattutto quelle concorsuali nei piani di ristrutturazione del debito o del concordato; tipicamente l'advisor è una figura dotata di conoscenze molto ampie che vanno dall'organizzazione d'impresa, alla fiscalità, alle norme fallimentari ma anche civilistiche, all'analisi di bilancio ed alla capacità di produrre convincenti (e realizzabili) business plan.

persone e che queste persone si esprimono più o meno bene, più o meno in modo equilibrato, più o meno in modo etico solo se si ha cura di loro anche e soprattutto dal lato psicologico. Il solo rendimento economico, la sola ricerca del miglioramento della produttività ed efficienza sono di per sé insufficienti se pensati nel vasto quadro del progetto di costruzione di una società più giusta. L'impresa diviene un terreno fertile nel quale seminare cultura e rispetto da cui nasceranno frutti di saggezza di cui potranno nutrirsi tutte le generazioni future.

Così per il commercialista la sensibilità verso l'attività svolta dall'imprenditore può fare molta differenza. I numeri sono prodotti dalle persone che operano in azienda, capire se dietro a numeri non soddisfacenti c'è un'organizzazione non adeguata può consentire di consigliare, e poi attuare, piani di analisi e riorganizzazione non sempre patrimonio della cultura della nostra professione, purtuttavia ciò è necessario per accompagnare l'imprenditore nel suo percorso ed avere un ruolo attivo nella gestione della sua impresa. Il professionista deve sempre ricordare che il modo in cui le persone vivono e vengono trattate sul lavoro influenza ogni loro aspetto psicologico, questo si riversa in conseguenti comportamenti nella famiglia come nella società e sul rendimento.

Ecco, quindi, che per parlare di welfare occorre andare ben oltre la mera ricerca del risultato economico.

Certo, la tuttologia, tipica del professionista tradizionale, ormai non è più praticabile come un tempo e occorre specializzarsi, questo significa un grande cambiamento di mentalità perché l'arma vincente diventa la collaborazione, la condivisione con altri e il focalizzarsi sull'utilità per il cliente (e per il sociale, mi sento di aggiungere) più che sulla strenua difesa del proprio "territorio". La complessità e la velocità con cui gli scenari economici e competitivi cambiano è impressionante. Coinvolgere specialisti nel campo delle risorse umane può essere determinante per il riconoscimento da parte delle imprese del ruolo di vero e proprio partner e non di semplice "commercialista".

Un piano di welfare, se da una parte può essere un buon suggerimento per l'ottimizzazione dei costi del lavoro, dall'altra coinvolge necessariamente tutta l'organizzazione dell'impresa col fine di aumentare il senso di appartenenza dei suoi lavoratori e aumentare il loro grado di soddisfazione, il che porta a una maggiore efficienza e, quindi, a una migliore redditività ma senza dimenticare il ruolo sociale dell'impresa, anzi facendolo diventare il vero motivo di spinta al miglioramento. Parlare di welfare significa anche porsi precisi obiettivi di ampliamento, mantenimento e/o recupero del valore dell'impresa stessa, valore in senso economico ma anche in senso



culturale.<sup>(2)</sup> L'impresa può diventare sempre più attraente, non solo per clienti e fornitori, ma anche per i talenti che possono apportare il proprio contributo con alto grado di riconoscimento dei risultati conseguiti e quindi con forte motivazione a intraprendere un percorso di miglioramento continuo in perfetto stile Kaizen<sup>(3)</sup>, e ciò vale anche per la comunità in cui è inserita l'impresa potendo fare una grande differenza in senso sociale.<sup>(4)</sup>

Vedremo che per poter realizzare un piano di welfare aziendale di successo occorre analizzare l'impresa a 360°, capirne i suoi valori, la sua cultura e la sua visione strategica, per questo la sintomatologia della opportunità di inserire un piano di welfare in azienda può venire, innanzitutto, dall'analisi fatta dal commercialista. Certo potrebbe essere necessario coinvolgere specialisti per la realizzazione del piano, ma lo stimolo, la guida e il coordinamento può, anzi dovrebbe essere, appannaggio del commercialista che affianca l'imprenditore (o la direzione se si tratta di gruppi o di aziende di grandi dimensioni) nel suo "fare impresa".

Dal punto di vista politico il welfare è sempre stato un buon mezzo di propaganda elettorale, probabilmente per questo tutti i partiti hanno sempre limitato gli interventi volti ad una seria liberalizzazione. Tuttavia, con il continuo ridursi delle risorse finanziarie l'attuale Governo, andando controcorrente, ha deciso di eliminare alcuni vincoli di ordine tributario che ne hanno sempre determinato lo scarso utilizzo da parte delle imprese (a parte alcune di grandi e grandissime dimensioni), a danno dei lavoratori. Per questo oggi si aprono scenari di più ampio utilizzo anche da parte delle piccole e medie imprese che potranno sfruttarne i benefici soprattutto per migliorare il rapporto di fiducia con i propri lavoratori ed essere più competitivi sui mercati e positivamente attivi nel costruire una società migliore.

Welfare dunque non vuol dire solo maggiore efficienza e quindi maggiore produttività, significa, prioritariamente, riportare l'attenzione al ruolo sociale dell'impresa. Le famiglie dei lavoratori ma anche le famiglie degli

---

<sup>(2)</sup> Michael Porter, *Competitive Advantage*, 1985 e Pasquale Gagliardelli, *Le Imprese come culture*, 1986.

<sup>(3)</sup> Termine che unisce i concetti di cambiamento (Kai) e meglio (Zen); Kaizen è un'attività giornaliera e il suo scopo va anche oltre il miglioramento. E' un processo che, quando praticato correttamente, rende il posto di lavoro più umano, elimina il lavoro troppo duro (sia mentalmente che fisicamente), insegna alle persone come effettuare esperimenti sul proprio lavoro usando il metodo scientifico e come imparare a notare ed eliminare lo spreco in un processo di lavoro.

<sup>(4)</sup> Elliot Jaques, *Work, Creativity and Social Justice*, 1970.

imprenditori oggi più che mai hanno bisogno di riavere quelle certezze sul presente e quelle aspettative positive sul futuro che si sono sgretolate sotto il peso della crisi ancora in corso. Il welfare aziendale può costituire un ottimo punto di partenza per riattivare una parte significativa della fiducia persa. Anche qui il commercialista, che per sua cultura dovrebbe conoscere gli aspetti della micro e della macroeconomia ed essere in grado di coglierne l'andamento, può giocare un ruolo primario di spinta alla creazione di una società più giusta ed umana.

In questo quaderno accompagneremo il lettore a comprendere l'origine del welfare, come interpretarlo, quali sono i principi a cui sottende, quali sono le nuove opportunità che possono essere colte e sulla base di queste conoscenze vedremo come si può realizzare un vincente piano di welfare che crei davvero una nuova cultura imprenditoriale.

## 1. IL WELFARE NELLA STORIA<sup>(\*)</sup>

### 1.1. Le origini del welfare

Quando esattamente sia nato il welfare non credo sia ben definibile. Sicuramente agli albori della rivoluzione industriale il benessere dei lavoratori non era al primo posto nella graduatoria delle attenzioni di Governi e imprenditori. V'è infatti da osservare che le conseguenze sociali della Rivoluzione Industriale, se da una parte determinarono l'inizio del percorso che oggi ci permette di godere di incredibili soluzioni tecnologiche, dall'altra, fecero spesso vivere ai lavoratori situazioni davvero al limite della sopportabilità. Ma la storia sembra destinata a ripetersi nel tempo, l'odierna crescita demografica molto intensa nei Paesi più poveri, sta facendo sì che quelli che oggi sono migranti, domani saranno la nuova forza lavoro per le nostre economie occidentali, tutto ciò, abbinato alla grande crisi ancora in corso mentre scriviamo questo quaderno, sono elementi che non consentono più di distrarsi dal ruolo sociale delle imprese e dell'economia; ciò non riguarda solo gli imprenditori ma anche e soprattutto la politica e i sindacati, e noi professionisti.

Per questo cercheremo di offrire un breve percorso evocando le immagini più significative dell'evoluzione del welfare nella storia, focalizzando l'attenzione sull'intreccio tra quello aziendale e quello pubblico. Ritengo che comprendere il passato sia essenziale per apprezzare appieno i cambiamenti in corso, nella speranza che le vicende del passato consentano di migliorare il contenuto della lezione che stiamo scrivendo oggi per le generazioni future.

---

<sup>(\*)</sup> A cura di Loris Beretta, Dottore Commercialista e Revisore Contabile, Perito Industriale Elettronico, Componente Commissione Lavoro ODCEC Milano.

## 1.2. Una visione d'insieme delle origini del capitalismo

La Rivoluzione Industriale portò alla nascita del Capitalismo, ossia un sistema economico fondato su tre elementi:

- la libertà di produzione e di scambio, che ha come scopo il profitto dell'imprenditore
- la proprietà privata dei mezzi di produzione
- la divisione tra capitale e lavoro ossia: il proprietario dei mezzi di produzione non partecipa direttamente alla produzione dei beni, che è affidata agli operai, ma è colui che ne trae i maggiori profitti.

Da questi assunti sono derivate due teorie economiche: l'utilitarismo e il liberismo.

L'utilitarismo fu alla base del sistema economico di allora, ma non si può dire che non lo sia anche oggi. Il capitalista, infatti, investe le sue risorse e cerca di farle fruttare al massimo per il proprio tornaconto.

Il liberismo è un concetto che trae origine dall'analisi di Adam Smith secondo la quale la libertà di produzione e di scambio sia interno che internazionale portava evidenti vantaggi economici, consentendo la migliore divisione del lavoro; Adam Smith era convinto che l'individuo lasciato libero fosse in grado di “scegliere la via che assicuri a lui e quindi alla collettività il massimo beneficio”. Per i liberisti lo Stato si doveva occupare poco dell'industria, dei mercati, della produzione e del commercio, limitandosi a promulgare leggi a tutela della libertà economica provvedendo ai bisogni della collettività, con particolare attenzione ai più deboli.

Lo sviluppo industriale determinò profonde modifiche demografiche, sociologiche e culturali. All'inizio dell'Ottocento le città crescevano fin troppo velocemente, tanto che all'interno si creavano quartieri dormitorio, senza acqua corrente né fognature, in cui le persone vivevano ammassate e prive di ogni requisito igienico. I turni in fabbrica erano massacranti, si parlava di non meno di 15 ore al giorno sia per uomini che per donne e bambini. La situazione era talmente difficile che ben presto le masse operaie iniziarono a reagire, così nacquero le prime organizzazioni che oggi definiamo sindacali. Ma anche la politica cominciò a rendersi conto della situazione e iniziò a reagire, consapevole che diversamente il rischio di arrivare addirittura a guerre civili non sarebbe rimasto poi così lontano.

Il liberismo, il socialismo, il capitalismo, lo statalismo fecero a gomitate per accaparrarsi un posto di prima fila nella storia, per affermare il proprio interesse e ideologia (o, più spesso, viceversa).

L'evoluzione industriale e, direi conseguentemente, sociale fu (ed è ancora oggi) talmente intensa da attirare l'attenzione di tanti studiosi, sociologi ed economisti in ogni epoca: Pareto, Adam Smith Taylor, Marx, Weber, Shumpeter, Marshall, Keynes, per citare solo alcuni tra i grandi ideatori delle più importanti teorie economiche ma anche sociali.

### 1.3. Primi approcci al welfare nella storia

Un primo barlume di welfare si rintraccia in Inghilterra tra il 1788 (*Chimney Sweepers Act*) e il 1802 (*Health and Morals of Apprentices Act*) con l'emanazione delle leggi che posero un limite al lavoro infantile (oggi il solo pensiero di far lavorare bambini a partire dai sette anni ci fa inorridire ma all'epoca era assolutamente normale). Nel nostro Paese ci volle molto più tempo. Intorno alla seconda metà dell'Ottocento anche in Italia, con lo sviluppo industriale (che però interessò solo il nord), il fenomeno della partecipazione dei bambini, al mondo del lavoro aveva assunto rilevanti proporzioni: si impiegavano bambini di età addirittura inferiore ai 7 anni. In verità il lavoratore era considerato un fattore produttivo come un altro (vere e proprie macchine da lavoro) e i bambini (ma anche le donne) avevano il vantaggio di costare molto poco. La prima legge di tutela del lavoro infantile, nel senso di limitarlo, fu quella Sarda del 20 gennaio 1859 che vietò di adibire i fanciulli di età inferiore ai 10 anni al lavoro nelle miniere.

Con l'unità d'Italia vi furono ulteriori tentativi di regolare tale materia che però fallirono soprattutto per la forte opposizione degli industriali, i quali avevano l'ardire addirittura di negare l'esistenza del problema, arrivando a disconoscere i dati statistici che lo Stato tentava di raccogliere per comprendere appieno la vastità del problema<sup>(5)</sup>. Così si dovettero attendere le leggi dell'11 febbraio 1886, n. 2657, 19 giugno 1902, n. 242 e 7 luglio 1907, n. 416, perché venisse riconosciuta la legittimità dell'intervento statale nel campo del lavoro infantile e femminile. Tali leggi vennero promulgate partendo dalla considerazione che i problemi del lavoro e della produzione non potevano ignorare del tutto le esigenze scolastiche, la riduzione dell'analfabetismo e la salute del lavoratore. Con esse venne fissato il limite minimo di età per l'occupazione dei fanciulli a

---

<sup>(5)</sup> Ricerche sopra la condizione degli operai nelle fabbriche, 1877, Annali Maic.

9 anni (inferiore perfino a quello già previsto dalla legge Sarda che era di 10 anni) e fu stabilito in 8 ore giornaliere l'orario di lavoro per i fanciulli inferiori agli anni 12 (dunque non granché di conquista ma almeno un primo passo).

Sulle condizioni di vita dei lavoratori un'inchiesta condotta nel 1903 sulla "donna operaia" dall'allora Ufficio del Lavoro portò alla luce un vero e proprio esercito di bambine occupate nell'industria tessile italiana, al Nord come al Sud, e il largo contributo che a questo sfruttamento veniva dalle filande. Il primo posto per l'impiego di bambine di meno di 12 anni era della Puglia al secondo veniva la Lombardia, dove la provincia di Bergamo, tanto povera nella sua agricoltura quanto ricca di filande, poteva vantare due tristi primati: presentava la maggior percentuale di operaie bambine pagate meno di 50 centesimi al giorno (primato, questo, che le era conteso dalla provincia di Milano) e il minor numero di operaie che guadagnavano più di due lire al giorno (sostanzialmente era quanto bastava per la sopravvivenza, non di più)<sup>(6)</sup>.

Si dice (Michele Miscione, 2010) che la spinta ad una regolamentazione del lavoro infantile venne dai movimenti dei lavoratori uomini che faticavano a trovare impiego data la concorrenza dei lavoratori a basso costo rappresentata dai bambini e dalle donne; gli uomini, però, avevano la famiglia da mantenere, così la politica facendo del bene fece anche gli interessi di una parte importante della popolazione lavoratrice da cui dipendevano i voti.

#### 1.4. Il welfare inglese: pietra miliare dell'attenzione ai bisogni dei lavoratori

In Inghilterra le condizioni di vita dei lavoratori non erano certo migliori di altre parti, basti pensare che si trascinarono una legge contro la povertà (sì, essere poveri era fuori legge) dal 1834 fino al 1948<sup>(7)</sup>. E' interessante notare come tra i lavoratori cominciò, nel tempo, a crearsi un forte legame, un forte sentimento di solidarietà; iniziarono così a diffondersi sistemi di autosostegno come le "*friendly society*" intorno al

---

<sup>(6)</sup> "Tra Fabbrica e Società. Mondi operai nell'Italia del Novecento" a cura di Stefano Musso, ed. Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, 1999.

<sup>(7)</sup> *The Poor Law Amendment Act*, 1834.

1875<sup>(8)</sup> ossia società di mutuo soccorso sviluppatesi soprattutto per la tutela sanitaria e il sostegno assicurativo in caso di morte. Così, nei primi anni del novecento, il governo inglese (di stampo liberale) iniziò ad occuparsi più attentamente dei lavoratori; si pensi all'*Unemployment Workmen Act* del 1905 per il sostegno ai disoccupati grazie al quale poterono contare su un impiego temporaneo retribuito (allora essere pagati senza lavorare non era concepibile, ma lo diventerà presto come vedremo tra poco); al *Workmen Compensation Act* del 1906 per il sostegno dei lavoratori in caso di infortunio sul lavoro; all'*Old Age Pension Act* del 1908 con il quale venne creato il primo sistema pensionistico per gli ultrasettantenni (tenuto conto che la vita media allora era intorno ai quarantacinque anni); alle *Labour Exchanges* del 1909 che furono le prime forme di borse lavoro; al *National Insurance Act* del 1911, primo vero e proprio sistema di protezione sociale dei lavoratori in caso di malattia e disoccupazione (si trattava di un sussidio monetario senza lavoro in concambio). La grande novità di quest'ultimo intervento fu la condivisione della contribuzione obbligatoria sul salario posta a carico sia del lavoratore che dell'impresa.<sup>(9)</sup> Tutto ciò sino ad arrivare alla "Teoria generale dell'occupazione, interesse e moneta" pubblicato nel 1936 da Keynes ed al successivo contributo apportato da Sir William Beveridge tramite il suo "Rapporto Beveridge" del 1942, pietra miliare del welfare di stato.<sup>(10)</sup> La novità

---

<sup>(8)</sup> *The Friendly Societies Act 1875 was an Act of the Parliament of the United Kingdom passed by Benjamin Disraeli's Conservative Government following the publication of the Royal Commission on Friendly Societies' Final Report. It was one of the Friendly Societies Acts 1875 to 1895. The Act encouraged friendly societies to register with the Registrar of Friendly Societies by granting them the legal right to own land and property in the name of their trustees and the ability to take out legal proceedings in return for registration. Registered societies were subject to regulation, for example they were required to submit quinquennial returns to the Registrar which gave details of their financial affairs and in-force business which could be used by the Registrar to evaluate their assets against their liabilities under life assurance, annuity and sickness business. Friendly societies paid de facto old-age pensions in the form of sickness benefit and the Act defined "old age" as 50 and above, and although a court ruling claimed that "natural decay" was not "sickness" the majority of friendly societies did not accept this ruling as they were in competition with each other and so therefore wanted to continue paying pensions to attract new members.*

<sup>(9)</sup> George Dangerfield, "The strange death of liberal England", 1935, ed. Capricorn Books Edition, 1961.

<sup>(10)</sup> Si tratta del famoso "Social Insurance and Allied Services. Report by Sir William Beveridge" che vendette più di seicentomila copie nel solo primo anno di pubblicazione, a cui seguì nel 1945 il "Full Employment in a Free Society" in perfetta continuità con i principi Keynesiani in tema di politica economica.

apportata da Beveridge consisteva nell'essere un progetto di assicurazione sociale finalizzato a garantire dignità al lavoratore in difficoltà. Si legge nel report: "L'espressione "protezione sociale" significa garantire un reddito che rimpiazzì gli stipendi interrotti per disoccupazione, malattia, od infortuni; provvedere per l'andata a riposo per limite di età; per la perdita di sostegno od aiuto causata dalla morte di terze persone; a provvedere a spese speciali, quali nascita, matrimonio e morte".

Sir Beveridge fondava il suo piano su tre pilastri:

“Primo: ogni nuova proposta per l'avvenire, pur approfittando dell'esperienza acquisita in passato, non deve essere limitata da quelle considerazioni di categoria e di dettaglio consolidatesi nell'ottenere tale esperienza. E' proprio adesso, con la guerra che tende ad eliminare ogni genere di limitazioni e di differenze che si presenta meglio l'occasione di usare l'esperienza acquisita, in un campo fatto libero. Un periodo rivoluzionario nella storia del mondo è il momento più opportuno per fare cambiamenti radicali invece di semplici rattoppi.

Secondo: l'organizzazione delle assicurazioni sociali deve essere trattata come parte di una comprensiva politica di progresso sociale. L'assicurazione sociale, quando sia pienamente sviluppata, può procurare sicurezza di reddito; è un attacco alla miseria. Ma la miseria è soltanto uno dei cinque giganti sul cammino della ricostruzione, e forse il più facile da attaccare. Gli altri sono la malattia, l'ignoranza, lo squallore e l'ozio.

Terzo: il benessere collettivo deve essere raggiunto attraverso una stretta cooperazione fra lo Stato e l'individuo. Lo Stato deve offrire protezione in cambio di servizi e contribuzioni, e nell'organizzazione di tale protezione lo Stato non deve soffocare né le ambizioni, né le occasioni, né le responsabilità; stabilendo pertanto un minimo di attività nazionale non deve però paralizzare le iniziative che portano l'individuo a provvedere più di quel dato minimo, per sé stesso e per la sua famiglia.”

Leggendolo non si può dire che non esprima concetti più che attuali, è sorprendente che a distanza di cento anni si stiano discutendo ancora le stesse cose e che una soluzione definitiva non sia stata trovata da nessuno.

## 1.5. Il lavoro e il welfare in Italia

Il 17 marzo del 1861, venne proclamata l'unità d'Italia mentre l'industria continuava a svilupparsi incurante delle guerre (che per alcuni furono addirittura un vantaggio), della politica e di eventi di ogni natura e genere.



Il processo di sviluppo industriale era irrefrenabile (basti pensare all'invenzione del telefono da parte di Antonio Meucci nel 1871, della lampadina da parte di Thomas Edison nel 1878 e all'automobile di Ford del 1885) ma non privo di difficoltà; infatti gli anni tra le due grandi crisi, quella del 1873 (che per manifestazione di cause ed effetti fu quella più simile all'attuale) e quella del 1929 furono convulsi, funestati da rivolte popolari e da guerre (si pensi alla guerra del 1870-71 tra Francia e Prussia, all'instabilità nei Balcani per la competizione tra cattolici austriaci e ortodossi russi risoltasi solo nel 1873 con il patto tra tedeschi, austriaci e russi; si pensi alle grandi rivolte in Bosnia e Bulgaria e la guerra con l'impero ottomano del 1877, alla conquista della Tunisia da parte della Francia che portò fortissime tensioni nei rapporti con l'Italia ed al successivo patto militare del 1882 tra Italia, Germania e Austria – la c.d. Triplice Alleanza – da una parte, e all'alleanza tra Francia Inghilterra e Russia dall'altra; si pensi poi alla prima guerra mondiale avvenuta tra il 1914-1918).

Parlare di welfare in Italia non è facile perché il Paese era unito politicamente ma sostanzialmente restava frammentato, composito, differenziato. L'industria era concentrata prevalentemente al nord e, per gli industriali, l'impresa era una cosa, lo Stato un'altra che nelle attività d'impresa non doveva intromettersi.

Va osservato che l'industria italiana, non molto diversamente da oggi, era composta per lo più da una moltitudine di piccole imprese artigiane, poche erano le imprese di dimensioni tali da avere la necessità di preoccuparsi dell'organizzazione del lavoro; il Paese era per lo più rurale e agricolo soprattutto al centro sud. Molte erano le famiglie che lavoravano a domicilio per l'industria tessile (evocativo dell'attuale “*smart working*” o del “telelavoro”), spesso costruendosi da soli il telaio in casa; lo sviluppo industriale era visto con diffidenza nel Paese, tanto che della sua evoluzione se ne occuparono pochi grandi imprenditori e furono altrettanto pochi (rispetto al mondo anglosassone) gli economisti italiani<sup>(11)</sup> che ne studiarono l'evoluzione.

Più si sviluppava l'industria più i grandi imprenditori si sentivano spinti a trovare iniziative utili a contenere la conflittualità con i lavoratori, ad attrarre e assicurarsi la stabilità della mano d'opera, insomma tutto era rivolto alla produzione e il sociale era un elemento a cui prestare

---

<sup>(11)</sup> Romano Molesti, *Studi sul pensiero economico moderno*, 2003 e Massimo Augello, *Gli economisti accademici italiani dell'Ottocento. Una storia “documentale”*, 2013.

attenzione solo in funzione degli aspetti produttivi, per questo le imprese si sentivano titolate ad occuparsene personalmente avulse da leggi e regolamenti secondo un concetto “paternalista” del rapporto con i lavoratori. Secondo tale impostazione l'imprenditore presupponeva che la pace sociale e la migliore produttività derivasse dal considerare l'azienda come una famiglia in cui l'imprenditore era il padre severo (e padrone) che si occupava dei bisogni dei suoi figli ossia i lavoratori per ottenerne riconoscenza, affetto e, soprattutto, riconoscimento del proprio potere di supremazia. La pace sociale però non era affatto garantita, lo dimostrò il ricorso allo sciopero che cominciava a diventare sempre più frequente<sup>(12)</sup>.

Da una parte l'ordine veniva ottenuto con rigidi e severi regolamenti aziendali, utilizzando le punizioni quale mezzo di contrasto verso gli atteggiamenti ritenuti non idonei, dall'altra, a completamento del concetto paternalistico, veniva data, sempre più, maggiore attenzione ai bisogni primari dei lavoratori; per questo nelle imprese più grandi non mancavano iniziative nel campo dell'istruzione, della sanità e dell'assistenza alle famiglie con la creazione di vere e proprie comunità di lavoratori mediante la costruzione di interi villaggi operai<sup>(13)</sup> con strutture ricreative, servizi di cura per i bambini (nelle aziende si trovavano interi reparti dedicati all'allattamento in modo che si potesse conciliare il ruolo di madre e di lavoratrice), mense, servizi medici, servizi scolastici, insomma tutto quanto poteva servire per creare una comunità di lavoratori che potessero vivere il più possibile, ed al meglio possibile, vicino all'azienda e, dunque, al proprio lavoro. Il concetto di famiglia veniva utilizzato per creare il giusto afflato tra impresa e lavoratore. Certo la necessità dell'imprenditore era di avere un buon clima finalizzato alla migliore produzione, ma a volte interessi contrapposti possono portare a percorrere strade comuni.

Verso la fine del 1800 cominciarono a proliferare casse sanitarie ad iniziativa imprenditoriale costituite sulla base delle società operaie di mutuo soccorso della prima metà del secolo, esse assicuravano il

---

<sup>(12)</sup> Nel 1872, a Roma, nasce il primo vero e proprio sindacato di categoria: l'“Associazione fra gli operai tipografi italiani”. Nello stesso periodo si trasformano in associazioni di tipo sindacale numerose altre società operaie, passando dalla concezione mutualistica a forme organizzate di resistenza e di lotta contro le insopportabili condizioni di lavoro. Particolarmente significativo il riferimento allo sciopero del 1877 avvenuto nelle fabbriche laniere del Biellese che attrasse l'attenzione della politica.

<sup>(13)</sup> Intorno al 1870 si possono citare ad esempio le iniziative di imprenditori quali Ginori, Crespi, Rossi, Gavazzi, Marzotto e Cantoni.

personale in caso di malattia o infortuni, pur con limitazioni importanti per scoraggiare l'assenteismo, soprattutto quello di breve durata<sup>(14)</sup> (tema che, come si vede, non perde mai di attualità).

Le condizioni dei lavoratori, però, non erano ottimali, spesso venivano soddisfatte poco più delle minime necessità per la sopravvivenza. Alcune immagini evocative di quanto anche in Italia fosse difficile la vita dei lavoratori ottocenteschi e di come lo Stato iniziava a guardare con preoccupazione ai fenomeni dello sviluppo industriale, si possono rintracciare nel 1877 quando il Consiglio sanitario di Forlì pose attenzione alle donne che nelle filande si occupavano della “trattura”, ossia di afferrare a mani nude i bozzoli di seta messi a bagno nell'acqua bollente per staccare le incrostazioni senza rovinare il filo di seta; tale operazione feriva gravemente le mani delle trattrici, bruciandone la pelle e le dita. Il problema era così serio da indurre il Consiglio a coinvolgere il Ministero dell'agricoltura affinché si trovasse una soluzione al problema<sup>(15)</sup>.

## 1.6. Lo Stato, il welfare e l'impresa

I politici erano sempre più convinti che lo sviluppo industriale italiano era non solo auspicabile ma necessario, così lo Stato iniziò ad osservare il mondo del lavoro con sempre maggiore attenzione. Nel 1869 il Ministero dell'agricoltura con la collaborazione del Consiglio dell'Industria e del Commercio costituì una Commissione consultiva sulle istituzioni di previdenza e sul lavoro. Nel 1877, da una indagine a cura di quest'ultima attuata dal Ministero, emerse che le aziende, quelle più grandi, in qualche modo già si occupavano attivamente dei lavoratori, soprattutto delle donne e dei bambini e che l'intervento dello Stato era generalmente ritenuto potenzialmente dannoso. Lo Stato cercava di mantenere rapporti che fossero almeno cordiali con gli imprenditori promuovendo l'iniziativa privata in favore dei lavoratori nella considerazione che tali interventi fossero davvero utili per tutta la collettività ma non senza iniziare a intervenire, almeno per la tutela delle situazioni più disagiate. Così, nel

---

<sup>(14)</sup> Sovviene la recente revisione del trattamento delle malattie nel CCNL dell'industria Metalmeccanica tanto per dire come la storia si ripete a causa del fatto che la si trascura.

<sup>(15)</sup> “Tra Fabbrica e Società. Mondi operai nell'Italia del Novecento” a cura di Stefano Musso, ed. Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, 1999.

1897, fu approvata la prima legge sull'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni. Nel 1898 nacque l'Inps<sup>(16)</sup> che allora si chiamava Cassa Nazionale di Previdenza per l'Invalidità e la Vecchiaia degli Operai. Il sistema italiano della previdenza sociale era in pratica un'assicurazione facoltativa e volontaria, finanziata prevalentemente dai contributi versati dai lavoratori, e, in maniera minore, dallo Stato e dai datori di lavoro. Gli iscritti ricevevano una rendita vitalizia al raggiungimento dei 60 o 65 anni, oppure nel caso fossero diventati inabili al lavoro. Non essendo obbligatoria, nei primi anni riscosse un consenso molto limitato, per cui gli enti governativi furono costretti a introdurre l'obbligatorietà prima per i dipendenti pubblici, nel 1904, poi per i ferrovieri nel 1910. Successivamente, esattamente nel 1919, fu estesa a tutte le categorie lavorative e nacque la "Cassa Nazionale per le Assicurazioni Sociali", ovvero la CNAS, sotto il governo Orlando, che assicurava pensioni di vecchiaia e di invalidità ai lavoratori. Mussolini nel 1933 aggiunse anche i sussidi alla disoccupazione e per malattia professionale, e ne cambiò il nome in "Istituto Nazionale Fascista per la Previdenza Sociale" (Inps appunto).

## 1.7. Le origini del diritto del lavoro e lo sviluppo del welfare pubblico

Per capire le origini del moderno diritto del lavoro e quindi dell'evoluzione del welfare sia pubblico che privato, è importante ripercorrere la storia di alcuni eventi.

Nell'ottobre 1906 le Camere del lavoro, le Leghe e le Federazioni costituite dai lavoratori decisero di confluire in un'unica organizzazione e fondarono la Confederazione Generale del Lavoro (l'origine della CGIL). Erano presenti i delegati di quasi 700 sindacati locali, in rappresentanza di oltre 250.000 iscritti.

Nei primi del Novecento, fino alla fine della seconda guerra mondiale (ma anche poco dopo fino all'inizio degli anni 60) in Italia le imprese, o meglio alcuni imprenditori, i più grandi, (Marzotto, Lanerossi, Cantoni, Olivetti etc.) capirono, con chiarezza, che il successo delle loro imprese era intimamente legato a quello dei propri lavoratori, non solo, ma che la

---

<sup>(16)</sup> Nome coniato da Mussolini "Istituto nazionale fascista per la previdenza sociale" a cui poi è stato solo tolto l'aggettivo "fascista".

presenza delle fabbriche nei vari contesti sociali comportava la nascita e lo sviluppo di intere comunità su cui le fabbriche avevano un'influenza enorme (si pensi a paesi nati e cresciuti intorno alle industrie come Legnano o Sesto San Giovanni in provincia di Milano).

Certo l'ottica del "paternalismo di fabbrica" di cui abbiamo detto più sopra, non fu abbandonata dagli imprenditori, tuttavia essi continuarono ad impegnarsi nella cura del proprio personale, si pensi ai servizi di cura per i bambini, mense, servizi medici, servizi scolastici, insomma tutto quanto poteva servire alla comunità dei lavoratori. In questo senso una delle maggiori esperienze di welfare dei primi del '900 è rappresentato senz'altro dalla Olivetti. Basti ricordare che la prima "mutua aziendale", alla creazione della quale contribuirono in egual misura i dipendenti e la Direzione, risale al 1909, appena un anno dopo la costituzione della Società. Nel 1932 nacque la Fondazione Domenico Burzio (intitolata al 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" che copriva tutto l'arco di vita del dipendente e dei suoi familiari; nel 1937 venne creato l'ufficio assistenti sociali e il servizio di autobus per trasportare i dipendenti dai paesi circostanti a Ivrea sede della società. I servizi sociali della Olivetti coprivano un vasto arco di bisogni: maternità e infanzia, salute, servizi sociali di sostegno anche per l'inserimento dei nuovi lavoratori, istruzione professionale (finalizzato alla preparazione tecnica), cultura (concerti, spettacoli, biblioteche etc.). La stesura della Carta Assistenziale, redatta tra il 1949 e il 1950 dal Consiglio di Gestione, ne sottolineò un aspetto fondamentale: "Il servizio sociale ha una funzione di solidarietà. Ogni lavoratore dell'Azienda contribuisce con il proprio lavoro alla vita dell'Azienda medesima [...] e potrà pertanto accedere all'istituto assistenziale e richiedere i relativi benefici senza che questi possano assumere l'aspetto di una concessione a carattere personale nei suoi riguardi"<sup>(17)</sup>. Olivetti si staccò così (forse per primo) dal concetto puramente paternalistico dell'impresa elaborando un'idea di responsabilità sociale dell'azienda e disse: "l'impresa è uno dei principali fattori di mutamento del tessuto sociale e quindi deve contribuire alla ricerca di una migliore qualità della vita individuale e collettiva"<sup>(18)</sup>.

---

<sup>(17)</sup> *Le fabbriche di bene*, di Adriano Olivetti, ed. Edizioni di Comunità, 2014.

<sup>(18)</sup> *Noi sogniamo il silenzio*, di Adriano Olivetti, ed. Edizioni di Comunità, 2014

Finita la guerra gli imprenditori continuarono per la loro strada supplendo alla confusione e inefficienza che caratterizzava il nuovo Stato appena rifondato (e da cui non si riprese mai più). Si riattivarono le commissioni interne e i consigli di fabbrica, già nati a partire dal 1906<sup>(19)</sup>, ridando voce ai lavoratori soprattutto sui temi inerenti la contrattazione collettiva, anche aziendale.<sup>(20)</sup> L'attenzione nei confronti dei lavoratori tornò alta con l'istituzione di aiuti alimentari ma anche economici. Nel 1947 ci fu un nuovo accordo tra Confindustria e CGIL sull'onda della volontà imprenditoriale di favorire la più ampia collaborazione tra datori e lavoratori. Con tale accordo vennero istituite delle Commissioni Interne atte ad analizzare la complessa materia dei licenziamenti individuali e collettivi (oggi riprese a pieno titolo con la previsione della partecipazione paritetica dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro la cui regolamentazione è demandata ai Contratti collettivi nazionali – legge 28 dicembre 2015, n. 208, c.d. Legge di Stabilità 2016 -). Ma l'accordo ebbe breve durata a causa dell'altissima conflittualità scatenata dalla Cgil e così l'accordo decadde già nei primi mesi del 1948 (atteggiamento ripreso in perfetta continuità nel rapporto con Fiat di questi ultimi anni). La situazione era degenerata al punto da comportare morti e feriti negli scontri con i manifestanti. Pacificata la situazione, nei primi anni dal 1950 in poi, le rappresentanze sindacali più violente vennero emarginate, nacquero dalla scissione della Cgil la CISL (Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori), che raggruppava la componente democristiana del sindacato, e la UIL (Unione Italiana del Lavoro) che raggruppava la componente rappresentata dai centristi laici e socialdemocratici; le

---

<sup>(19)</sup> Esse vennero abolite il 2 ottobre 1925 – con il Patto di palazzo Vidoni, a Roma, stipulato fra la Confindustria e la Confederazione fascista delle corporazioni – all'indomani della vittoria dei comunisti nelle elezioni delle Commissioni interne del 1924 alla Fiat, e vennero ricostituite il 2 settembre 1943 (durante i pochi giorni del governo Badoglio), quando viene stipulato un accordo – il cosiddetto patto Buozzi-Mazzini – fra le Confederazioni dei lavoratori dell'industria e la Confederazione degli industriali che reintrodusse nel campo delle relazioni industriali l'istituto delle commissioni interne, attribuendo alle stesse anche poteri di contrattazione collettiva a livello aziendale. Alle elezioni delle commissioni interne della fine del '43 furono chiamati a esprimersi, diversamente da come accadeva prima, tutti i lavoratori e non solamente gli iscritti al sindacato. Sono riproposte oggi con le norme agevolative che portano il valore dei premi detassabili da due a duemilacinquecento euro nel caso in cui i lavoratori partecipino alla gestione aziendale.

<sup>(20)</sup> Sovviene l'accordo interconfederale del 28 giugno 2011 tra Confindustria, CGIL, CISL e UIL.

imprese tornarono a concentrarsi sulla modernizzazione dei propri impianti e sulla riorganizzazione produttiva<sup>(21)</sup>, con essi tornarono in auge le iniziative di welfare legate al vecchio principio paternalista, in fondo mai abbandonato.

Nel frattempo la lettura delle finalità delle opere sociali imprenditoriali tentava di prendere le distanze dalle motivazioni unicamente legate al concetto di produttività e guadagno. Angelo Costa allora presidente di Confindustria negava che le iniziative sociali delle imprese nascondessero una forma diversa di remunerazione tale da sfuggire a qualsiasi regolamentazione<sup>(22)</sup> (ansia di tutti i Governo che si sono succeduti sino ad oggi e che ha determinato la forte limitazione nell'uso dei voucher finalizzati a rendere servizi di welfare, non scritta nella norma ma ben sottolineata dall'Agenzia delle Entrate nella circolare interpretativa delle nuove norme sulla detassazione dei premi di produttività e sostituibilità con welfare aziendale, emessa il 15 giugno 2016).

Riprendendo i risultati di un'indagine del Governo Federale Americano sulla diffusione delle iniziative assistenziali nelle aziende dell'Unione del 1906<sup>(23)</sup>, sia Confindustria che una Commissione di inchiesta del Parlamento italiano del 1959 sulle condizioni dei lavoratori in fabbrica<sup>(24)</sup>, affermarono che le prestazioni sociali realizzate in favore dei lavoratori, non previste da alcuna legge e non legate a finalità produttive ma caratterizzate da volontarietà e liberalità, erano frutto dell'attenzione

---

<sup>(21)</sup> Interessante ricordare gli accordi del 18 ottobre e del 20 dicembre 1950 che stabilirono una più determinata disciplina per i licenziamenti individuali e collettivi, affermando che nel caso dei licenziamenti individuali occorre il principio della giusta causa (primo accenno di quello che sarà nel 1970 il “famigerato” articolo 18).

<sup>(22)</sup> Sovviene il vigore con cui la recente riforma del TUIR in tema di welfare sottolinea il divieto di sostituire la retribuzione minima stabilita dai CCNL in danaro con beni e/o servizi.

<sup>(23)</sup> Il *Department of Labor* (oggi ancora esistente) definì il welfare aziendale come “tutto ciò che al di fuori e in più del salario, per il benessere e il miglioramento intellettuale e sociale dei dipendenti, non costituisce una necessità dell'azienda e non è richiesto dalla legge”. In *Bls Bulletin* n. 250 edito dal tutt'ora esistente Bureau of Publications & Special Studies americano.

<sup>(24)</sup> Camera dei Deputati e Senato della Repubblica, *Relazione della Commissione parlamentare d'inchiesta sulle condizioni dei lavoratori in Italia*, Roma 1959.

di carattere affettivo e sentimentale dell'imprenditore nei loro confronti<sup>(25)</sup> (principio inserito e rimasto immutato nell'art. 100, comma 1, TUIR). Così, mentre in America si cominciavano ad usare termini quali "*welfare work*", "*industrial welfare*", "*corporate welfare*" e "*personnel work*", in Italia (ma si può dire in Europa) continuava la tradizione paternalistica del rapporto imprenditore/lavoratori, segno di una evidente arretratezza nella gestione dei rapporti sociali e dei criteri dell'organizzazione del lavoro nonché di obiettivi di riforma sociale non ben delineati da parte dello Stato.

Gli anni cinquanta e sessanta espressero in pieno il miracolo economico italiano. Ma alla grande crescita non seguì un altrettanto smodato miglioramento della condizione dei lavoratori. Il sud Italia rimase agricolo e con un'economia rurale quasi di stampo settecentesco, mentre il nord Italia si sviluppava ad una velocità incredibile. Da una parte lo Stato cominciò a interessarsi con colpevole ritardo a tale questione senza mai più essere in grado di trovare una soluzione, dall'altro le grandi imprese del nord ridussero via via gli interventi in welfare aziendale (anche per mancanza di incentivi da parte dello Stato, oggi finalmente riformati dall'ultima Legge di Stabilità), e proliferarono piccole imprese del tutto ignare di cosa il welfare fosse.

Lo Stato si dimostrò non in grado di gestire la trasformazione, anzi si inserì sempre di più nell'economia vedendo nell'impresa pubblica una sicura fonte di cospicue entrate e come tentativo di essere il miglior regolatore dei mercati legittimato a sviluppare l'occupazione, il risultato fu la produzione di perdite croniche con depauperamento delle risorse già a quel tempo scarse.

Le lotte sindacali con cui si pretendeva che anche i lavoratori partecipassero ai grandi guadagni ottenuti con il boom economico portarono all'autunno caldo del 1968. I giovani, complice il mutato cambiamento sociale ed economico del Paese, attivarono una forte contestazione verso le generazioni precedenti accusate di essere poco inclini ai cambiamenti e portatrici di una mentalità chiusa e repressiva, arrivando alle rivolte studentesche. Sono gli anni di piombo. Da tutto ciò prese forma nel 1970 lo Statuto dei Lavoratori e la prima grande riforma tributaria.

---

<sup>(25)</sup> Il termine "volontarietà" fa sovenire l'art. 100 del TUIR e la normativa imposta con lo stesso criterio dalla versione dell'art. 53 TUIR nella sua versione valida fino al 31 dicembre 2015.



Negli anni '80 la conflittualità nel lavoro restava ancora molto alta, soprattutto in occasione dei rinnovi dei contratti collettivi nazionali di lavoro, ma anche nella Pubblica Amministrazione non si scherzava.

## 1.8. Il lavoro in Italia: un neoliberismo<sup>(26)</sup> approssimato e confuso

I tre punti cardinali del sistema lavoro italiano sono:

**La legislazione sul lavoro** finalizzata a garantire oltre ogni ragionevolezza i lavoratori è divenuta sempre più rigida, rigidi gli orari di lavoro, rigida la determinazione dei salari e della pianificazione degli aumenti tramite leggi e contratti, rigidi i licenziamenti a cui ha sempre fatto da contraltare un inefficiente apparato Pubblico incapace di agevolare l'inserimento dei giovani o il reinserimento dei disoccupati nel mondo del lavoro. Ricordo una volta in cui un sindacalista mi disse “sì, entrare nel mondo del lavoro in Italia è difficile, ma poi quando ci sei le tutele sono massime ed uscirne non è così facile”: il mito del “posto fisso” era ai massimi livelli ed eravamo a metà degli anni 80. Oggi finalmente si assiste ad una inversione di tendenza.

**Il costo del lavoro** in Italia è sempre stato altissimo per la forte incidenza degli oneri sociali figli di politiche pensionistiche e assistenziali disastrose. Tuttavia nessun principio di vero welfare pubblico pare essere mai stato correttamente applicato in quanto mai fu fatta distinzione tra ciò che è il servizio sociale, destinato a tutta la collettività e di pertinenza dello Stato tramite la redistribuzione del reddito derivante dal prelievo fiscale su

---

<sup>(26)</sup> Il neoliberismo è una teoria politico-economica che si rifà alla dottrina del liberalismo classico ricollocandolo all'interno dello schema capitalistico attuale propugnando principi ancor più radicali. Per il neoliberismo, lo Stato dovrebbe favorire la privatizzazione delle imprese e dei servizi pubblici sulla base dell'idea che il privato è più efficiente e dovrebbe limitare al massimo i propri interventi in economia. Dovrebbe favorire la riduzione della spesa sociale e promuovere la libera concorrenza, limitando il potere di intervento dei sindacati. Il neoliberismo ritiene che l'economia è il motore principale di sviluppo di una nazione, di conseguenza, ogni aspetto della vita di una società dovrebbe essere subordinato alle leggi del mercato sostenendo il libero scambio e promuovendo un dinamismo economico che, in teoria, dovrebbe creare migliori condizioni di vita e di ricchezza materiale per tutti. I suoi principali ideologi e promotori sono Friedrich August von Hayek e Milton Friedman. I leader politici quali Ronald Reagan, Margaret Thatcher e Augusto Pinochet, in America Latina, sono stati i primi ad attuare politiche neoliberiste nei loro rispettivi paesi.

tutti i cittadini, e ciò che sono i servizi destinati ai soli lavoratori; per questo il peso di entrambi venne (ed è ancora) fatto gravare solo sulle imprese<sup>(27)</sup>.

Politiche pensionistiche troppo generose significarono la rincorsa spasmodica alla ricerca di entrate sempre maggiori per causa della popolazione che cominciava ad invecchiare senza una corrispondente sostituzione con almeno altrettante nascite. Non solo, ma la cronica inefficienza dell'apparato Pubblico ha sempre comportato la malsana abitudine di portare tutto il carico dei suoi conseguenti maggiori costi sul privato, nell'idea, assurda, che le risorse fossero infinite e sempre disponibili. Tale assunto si è sempre storicamente scontrato con la tragica realtà dei tempi di crisi. A partire dal 2008, appena le risorse private improvvisamente divennero scarse, tutta l'enorme, inefficiente, spesa Pubblica si è ritrovata con un abbrivio tale da non riuscire più a fermarsi, senza più riuscire ad essere coperta dal prelievo contributivo e fiscale sempre crescente e paradossalmente sempre insufficiente. Anche in questo senso pare che oggi qualcosa si stia muovendo nella giusta direzione.

**Il sindacato**, convinto assertore che la sola via di comunicazione col mondo imprenditoriale fosse il conflitto di classe, non fu mai collaborativo; dagli anni 60 in poi preferì l'ala protettrice delle leggi, e scelse un rapporto quasi filiale nei confronti dello Stato, piuttosto che i tavoli più concreti della discussione con il datore di lavoro. Ciò è stato vero fino a che si è aperto uno spiraglio con la firma degli accordi interconfederali del 2011 favorendo, almeno apparentemente, lo sviluppo della contrattazione aziendale e territoriale, ma che ancora non è stata pienamente accettata nei fatti dalle sigle sindacali, che, per ora non si sono mai spinte a qualcosa di più oltre la contrattazione aziendale per la definizione dei premi di produttività.

---

<sup>(27)</sup> L'aliquota a carico dell'azienda comprendeva contributi quali GES.C.A.L. (GESTione CAse per i Lavoratori) che era un fondo destinato alla costruzione ed alla assegnazione di case ai lavoratori, nato dalla trasformazione del Piano INA-Casa e disciplinato dalla legge 14 febbraio 1963, n. 60; l'Assicurazione T.B.C., l'Assegno per il nucleo familiare per effetto del d.m. 21 febbraio 1996; c'erano poi i contributi per gli asili nido; ma anche i contributi per la disoccupazione potrebbero essere a carico della collettività per il tramite del prelievo fiscale e non contributivo essendo destinati a sostegno sociale di chi non lavora più, ma così non è.

Così, con il passare del tempo, nonostante il passaggio all'era digitale, e ormai andando a pieno ritmo verso quella robotica, le norme italiane sul lavoro non hanno mai dimostrato di essere molto cambiate, almeno nei principi; dall'Ottocento a oggi il welfare aziendale, non ha mai trovato gran che di applicazione nella piccola e media impresa italiana, un po' per mentalità, un po' per le restrizioni fiscali che sino a tutto il 2015 l'hanno caratterizzato, sostenute e giustificate dai vecchi principi della "volontarietà" del 1906, e, infine, così come il rapporto col sindacato è sempre stato di solo esasperato conflitto eccessivamente mediato dallo Stato e non dalla logica. Anche questo aspetto pare stia trovando una soluzione proprio nel corso del 2016.

Osserviamo, dunque, che se fino al secondo dopoguerra le imprese caratterizzate da un liberismo molto radicato si sono sempre opposte agli interventi statali nel mondo del lavoro, nel periodo successivo la combinazione tra alcuni fattori tutti negativi:

- l'inefficienza Pubblica in costante incontrollata crescita
- un costante aumento del prelievo fiscale e contributivo a carico delle imprese
- l'azione sindacale rivolta al mantenimento di uno stato di lotta continua contro l'imprenditore tacciato di essere un incurabile despota sfruttatore,
- l'abdicazione del sindacato dal rapporto diretto con lo spostamento dell'asse di trattativa prevalentemente con lo Stato

hanno determinato il trincerarsi dell'imprenditore in una strenua difesa della propria posizione, senza porre le basi per dell'adozione di politiche di vero welfare sociale e aziendale. Le nuove norme e le discussioni parlamentari in merito, stanno finalmente prendendo le distanze da queste limitazioni.

## 1.9. Il welfare oggi: inizio di un'era post-neoliberista?

Il 2016 si apre con una grande novità rappresentata dal cambio di passo della politica nei confronti del welfare aziendale, ma anche sociale, nel tentativo offrire soluzioni di migliore qualità ossia in un'ottica non più meramente assistenzialista ma di politica attiva. Lo Stato sembra finalmente volersi riappropriare del suo vero ruolo, anche educativo, tornando ad occuparsi di regolare le pensioni (certo con grandi sacrifici finalizzati a recuperare le distorsioni del passato), la sanità (con i tickets sanitari per tutelare la salute, ma anche qui con sacrifici e riduzione della

spesa quale messaggio ad un sistema in cui l'efficienza è una parola sconosciuta), l'istruzione di base (per non ricadere nell'analfabetismo e perché la formazione abbinata ad un buon collegamento con il mondo delle imprese può fare la differenza in un futuro dove la robotica la farà molto presto da padrone e il vecchio "cipputi" andrà scomparendo), dettando le regole minime affinché i lavoratori non siano considerati solo meri fattori produttivi ma persone da tutelare anche come famiglie (attenzione alla conciliazione del tempo famiglia-lavoro, attenzione alla costruzione di regole per un rapporto di lavoro serio e bidirezionale, da una parte non solo basato sul fattore "costo" e dall'altro non solo sul fattore dei diritti "a prescindere") e rinviando il sindacato a gestire il suo rapporto direttamente con l'impresa mettendo fine alla "dipendenza" dallo Stato stesso, spingendo sulla contrattazione aziendale.

Il sindacato, forse resosi conto della situazione non più sostenibile, con la sottoscrizione di un importante documento di accordo tra Cgil, Cisl e Uil avvenuta il 14 gennaio 2016, pare iniziare un timido cammino verso una maggiore collaborazione con le imprese, sicuramente anche perché spinto dall'inarrestabile e rapidissima modifica dei contesti economici, e dal conseguente rischio di lasciare inoccupate ancora più persone qualora la situazione non fosse affrontata diversamente rispetto al passato, con l'abbattimento dei muri costruiti in settant'anni di storia con mattoni di diffidenza cementati con la paura, comprendendo che il fattore umano nell'era digitale e robotica è sempre più strategico e necessita di cure e attenzioni senza le quali non si può fare un gioco di squadra ed avere uno scopo comune.

Anche noi professionisti abbiamo la possibilità di fare una nuova storia. Occorre far sempre presente in ogni ambito, politico, aziendale, sociale che in questo millennio è un nuovo sano sistema di relazioni che potrà generare benessere se basato su una buona, sana economia; focalizzarsi sulla sola ricchezza non porta più a nulla, ormai anche i più umili si possono permettere uno smartphone e il mito "della cinquecento, l'auto per tutti", è svanito così come "avere la TV a colori". Il numero degli abitanti sulla terra è aumentato a dismisura e continuerà a farlo, perciò sono le relazioni che fanno la differenza anche e soprattutto sul piano economico, per questo le imprese devono comprendere quanto sia fondamentale il loro ruolo sociale e dall'altra parte i governi devono capire che pensare ad una spesa pubblica senza freni, incurante dell'inefficienza, nell'idea che tanto pagano cittadini e le imprese (erroneamente ritenute possidenti risorse illimitate), porterà a far sì che il concetto di redistribuzione della ricchezza in aiuto dei più deboli, conduce

solo ad una mera attività di prelievo di ricchezza finalizzato alla copertura di buchi il cui risultato sarà la produzione di un grande numero di poveri a cui, poi, lo Stato stesso, congestionato dalle sue perdite e dal suo assurdo indebitamento, non potrà più offrire nulla.

Il professionista che si relazione col sindacato ha il difficile compito, ma che è un dovere, di fare ogni sforzo possibile per riportare l'attenzione sul concetto che "fare impresa" e farla bene dipende anche da un corretto clima di relazione con il management (o direttamente con l'imprenditore), occorre smettere di sedersi al tavolo solo per discutere di aumenti e premi, occorre sedersi al tavolo per parlare di produzione, di miglioramento dei processi organizzativi, di come migliorare la vita delle persone pur lavorando sodo. Welfare significa collaborazione condivisione e coinvolgimento per puntare a risultati davvero eccezionali. Welfare significa anche responsabilità sociale ed etica<sup>(28)</sup> del proprio lavoro. Negli ultimi anni abbiamo visto come alcune condotte irresponsabili abbiano portato a disastri internazionali pensiamo a Arthur Andersen a Lehman Brothers e ai tanti altri, alle molte banche e società di investimento che hanno venduto prodotti ad altissimo rischio senza considerare minimamente le conseguenze.

Welfare è prendere decisioni non solo per il bene proprio ma anche per il bene comune.

---

<sup>(28)</sup> L'etica comprende lo studio delle questioni morali e delle scelte conseguenti in merito ad una valutazione di ciò che è ritenuto bene e male, giusto e sbagliato. È rappresentata dalle linee guida morali interiori, dai valori e dalle credenze su cui le persone si basano per analizzare o interpretare una situazione prima di assumere una decisione sull'azione corretta o più appropriata da intraprendere.



## 2. LO STATO E IL WELFARE COME DOVERE COSTITUZIONALE<sup>(\*)</sup>

La natura sociale dello Stato italiano è prevista dalla sua Carta Costituzionale.

L'assunto trova riscontro nelle disposizioni costituzionali che prevedono una serie di prestazioni da parte dello Stato in favore dei suoi cittadini, come quelle finalizzate a garantire pari dignità sociale ed uguaglianza sostanziale (art. 3), il diritto al lavoro (art. 4), la protezione della famiglia (art. 31), la tutela della salute (art. 32), il diritto allo studio (art. 34), il diritto al mantenimento e all'assistenza sociale degli inabili al lavoro e di coloro che sono sprovvisti dei mezzi necessari per vivere (art. 38, comma 1); il diritto dei lavoratori a godere di mezzi adeguati alle loro esigenze di vita in casi di infortunio, malattia, invalidità, vecchiaia e disoccupazione involontaria (art. 38, comma 2); nonché, il diritto all'educazione e all'avviamento professionale degli inabili e dei minorati (art. 38 comma 3).

Al fine di perseguire l'obiettivo della tutela sociale, la Costituzione prevede anche l'intervento di altre istituzioni e, in particolare, delle Regioni. Così, ad esempio, la Carta Costituzionale affida alle Regioni l'"assistenza sociale", inoltre, prevede una competenza esclusiva dello Stato in materia di "previdenza sociale" ma concorrente, Stato/Regioni, nella materia di "previdenza integrativa e complementare" (art. 117).

La finalità è quella di rispondere alle situazioni di bisogno delle persone, inteso come carenza o mancanza di qualcosa, ovvero, di rischio, inteso come l'esposizione alle situazioni di bisogno. Tanto il bisogno quanto il rischio, infatti, sono elementi che possono minare il benessere (welfare) dei cittadini.

---

<sup>(\*)</sup> A cura di Vittorio De Luca, Avvocato e Dottore Commercialista, Managing Partner di De Luca & Partners, Componente della Commissione Lavoro ODCEC Milano.

Si suole parlare di “welfare state” o “primo welfare” in riferimento a quell’*“insieme di politiche pubbliche, ossia di corsi di azione che poggiano sull’autorità dello Stato. (...) Tramite queste politiche lo Stato fornisce protezione contro rischi e bisogni sociali (...) sulla base di diritti e doveri”*<sup>(29)</sup>. Nell’ambito di tali politiche pubbliche devono ricondursi gli interventi normativi posti in essere in materia di previdenza e assistenza sociale, assistenza sanitaria, istruzione ed edilizia popolare.

Per quel che interessa il presente Quaderno, di seguito, si riportano alcuni brevi cenni in riferimento alla materia della previdenza sociale le cui misure vengono attuate dallo Stato principalmente tramite i suoi due enti pubblici per eccellenza, l’INPS e l’INAIL e finanziate con i contributi assicurativi versati dai datori di lavoro, con quelli versati dai lavoratori subordinati e con il gettito fiscale generale.

La previdenza sociale rappresenta l’*“espressione tipica dell’azione sociale dello Stato”*<sup>(30)</sup> e trova il suo fondamento nel comma 2 dell’art. 38 della Carta Costituzionale in base al quale *“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”*. Il precetto di cui all’art. 38, comma 2 Cost., a sua volta, rappresenta l’espressione tipica del principio della solidarietà e di quello dell’uguaglianza sostanziale di cui, rispettivamente, agli artt. 2 e 3, comma 2 della Costituzione. La previdenza sociale può essere concepita come l’insieme delle *“diverse forme di tutela dei lavoratori - predisposte a fronte di situazioni di bisogno in cui i lavoratori stessi o i loro familiari possono venire a trovarsi in seguito al verificarsi di determinati eventi, connessi o meno con l’attività lavorativa - che si realizzano mediante l’erogazione di somme di denaro o di altre utilità”*<sup>(31)</sup>.

I soggetti destinatari dei trattamenti riconducibili alla previdenza sociale sono, dunque, i lavoratori, rispetto ai quali nessuna rilevanza, ai fini delle tutele, hanno requisiti soggettivi, quali, età, sesso, nazionalità e residenza se non per l’applicazione di discipline specifiche; in merito, si pensi, ad esempio, al momento di maturazione del diritto alla pensione di

---

<sup>(29)</sup> Ferrera M., (2006), *Le Politiche Sociali. L’Italia in prospettiva comparata*, Bologna, il Mulino, p. 16.

<sup>(30)</sup> Cinelli M., (2003), *Diritto della previdenza sociale*, Torino, Giappichelli, p. 6.

<sup>(31)</sup> Fassari L. *Previdenza sociale*, in Del Giudice F. (a cura di), *Enciclopedia del diritto*, Giuffrè, Varese, Vol. XXXV, p. 396.



vecchiaia che differisce in base al genere. Possono, invece, assumere rilevanza alcune condizioni soggettive quali la categoria di appartenenza del lavoratore, come nel caso dei dirigenti che non hanno diritto all'indennità di mobilità. Certamente, poi, hanno rilievo alcuni elementi oggettivi riconducibili al datore di lavoro, come le caratteristiche dimensionali dell'impresa e il suo inquadramento previdenziale.

L'interesse protetto dalla previdenza sociale è lo stato di bisogno socialmente rilevante “inteso dal legislatore (almeno fino a tempi recenti) non già come effettivo stato di indigenza, individualmente accertato, ma come stato di carenza di beni essenziali della vita, quale (presuntivamente) conseguente al verificarsi di uno degli eventi protetti”<sup>(32)</sup>.

Tra gli eventi protetti vi sono, in prima linea, probabilmente questo il motivo per cui quelli individuati dall'art. 38, comma 2 e, quindi, l'infortunio, la malattia, l'invalidità, la vecchiaia e la disoccupazione involontaria, ma anche eventi che non risultano normativamente individuati (si pensi alla morte del lavoratore) e che, tuttavia, il Legislatore ha ritenuto fonti di bisogni socialmente rilevanti. Del resto, come sostenuto in dottrina, “non è l'evento, in sé, che gode della garanzia costituzionale di cui all'art. 38, bensì la situazione di bisogno che consegue al verificarsi di quello”<sup>(33)</sup>.

A fronte del verificarsi di eventi protetti e, in quanto tali, determinanti situazioni di bisogno socialmente rilevanti, i lavoratori hanno diritto a che lo Stato intervenga con “mezzi adeguati alle loro esigenze di vita”. Il concetto dell'adeguatezza dei mezzi, palesemente ambiguo, tradizionalmente viene letto in correlazione con la garanzia di “sufficienza” della retribuzione di cui all'art. 36, comma 1 della Costituzione. Entrambe le norme, infatti, mirano ad assicurare un livello minimo di prestazione in favore del lavoratore, “tuttavia, posta la correlazione è pur vero che l'adeguatezza non coincide con la sufficienza, ma esige un livello superiore di protezione”<sup>(34)</sup>.

I “mezzi” si sono concretizzati nel tempo tanto nelle prestazioni previste “a ristoro” delle situazioni di bisogno socialmente rilevante, quanto in servizi concepiti “in prevenzione” degli eventi protetti<sup>(35)</sup>.

---

<sup>(32)</sup> Cinelli M., *op. cit.*, p. 154.

<sup>(33)</sup> Cinelli M., *op. cit.*, p. 156.

<sup>(34)</sup> Tripodina C., (2013), *Il diritto a un'esistenza libera e dignitosa: sui fondamenti costituzionali del reddito di cittadinanza*, Giappichelli, Torino, p. 68.

<sup>(35)</sup> Cinelli M., *op. cit.*, p. 163.

La presente trattazione prevede un sintetico riferimento sia alle principali forme di prestazioni “a ristoro” che ai più noti servizi “in prevenzione” limitatamente ai lavoratori subordinati del settore privato e con particolare riguardo alle novità da ultime introdotte con la L. 28 dicembre 2015, n. 208 (“Legge di Stabilità 2016”).

Nell’ambito delle prestazioni che lo Stato offre “a ristoro” si annoverano, innanzitutto, quelle legate all’evento protetto rappresentato dall’avanzamento dell’età anagrafica. La vecchiaia, infatti, determina una situazione di bisogno in quanto comporta una inevitabile riduzione delle energie fisiche e, dunque, con la cessazione del rapporto di lavoro, della capacità reddituale dei lavoratori.

In relazione a quanto precede, il Legislatore è intervenuto principalmente con la “disciplina della pensione di vecchiaia (che) rappresenta il «cuore» del sistema previdenziale e in qualche modo lo caratterizza nel suo complesso”<sup>(36)</sup>. Ai lavoratori assicurati è infatti garantita, ad un certo punto della loro vita, una erogazione monetaria che va sotto il nome di pensione. Il momento di corresponsione della pensione di vecchiaia, tuttavia, è stato costantemente oggetto di variazioni anche in ragione di fattori quali l’aumento dell’età anagrafica della popolazione e il progressivo impoverimento delle risorse pubbliche. Negli ultimi decenni, in particolare, si è assistito ad un graduale innalzamento dell’età pensionabile, in ogni caso, differenziato a seconda che si trattasse di lavoratore uomo o donna. Tale “disparità”, ancorché giustificata da ovvie ragioni, sta per cessare essendo stato previsto, con decorrenza dal 1° gennaio 2018, che tutti i lavoratori e lavoratrici accederanno alla prestazione di vecchiaia al perfezionamento di 66 anni e 7 mesi di età.

Nell’ambito delle prestazioni “a ristoro” della situazione di bisogno generata dall’evento “vecchiaia”, è, inoltre, possibile collocare il c.d. istituto dell’“invecchiamento attivo” introdotto con la Legge di Stabilità 2016: i lavoratori che matureranno il requisito anagrafico per la vecchiaia entro la fine dell’anno 2018 potranno optare, d’intesa con il datore di lavoro e previa comunicazione all’INPS e alla Direzione Territoriale del Lavoro competente, per una riduzione dell’orario di lavoro in misura compresa tra il 40% e il 60%, ottenendo mensilmente dal datore di lavoro una somma, corrispondente alla contribuzione previdenziale ai fini pensionistici relativa alla prestazione lavorativa non effettuata. Tale

---

<sup>(36)</sup> Cinelli M., *op. cit.*, p. 444.

somma non concorrerà alla formazione del reddito da lavoro dipendente e non sarà assoggettata a contribuzione previdenziale. Lo Stato, a sua volta, riconoscerà al dipendente la contribuzione figurativa commisurata alla retribuzione corrispondente alla prestazione lavorativa non effettuata.

E ancora, specificamente in favore delle lavoratrici donne, la Legge di Stabilità 2016 consente la maturazione del diritto alla pensione all'età di 57 e 3 mesi in cambio del ricalcolo dell'assegno sulla base del criterio contributivo pieno anziché sulla base di quello misto.

Nel novero delle prestazioni “a ristoro” deve essere ricondotta anche la pensione ai superstiti: nel complesso sistema della previdenza sociale, il Legislatore ha sancito che la pensione del lavoratore deceduto (assente o di cui sia stata dichiarata la morte presunta) spetti ai familiari superstiti. Tale pensione prende il nome di “pensione di reversibilità” quando il lavoratore, al momento del decesso, era già pensionato. Si parla, invece, di “pensione indiretta” se il pensionato deceduto non era titolare di una pensione diretta, al momento del decesso, ma possedeva i requisiti assicurativi e contributivi previsti per ottenere l'assegno ordinario di invalidità o per la pensione di inabilità, ovvero quelli richiesti per la pensione di vecchiaia. Appare evidente che, in tal caso, l'evento protetto sia rappresentato dalla morte (dichiarazione di assenza o morte presunta) del lavoratore, tuttavia, non sempre da tale evento sorge una situazione di bisogno per i familiari, è chiaro, infatti, che i familiari del lavoratore subiranno una lesione del loro tenore di vita solo in quanto fossero a carico del lavoratore al momento del decesso (dichiarazione di assenza o morte presunta). Ecco perché, il Legislatore riconosce la pensione in parola, fatta eccezione che per il coniuge, solo ai figli, compresi gli equiparati e in mancanza di questi; ai genitori e in mancanza anche di questi ultimi; ai fratelli celibi e alle sorelle nubili che fossero a carico del lavoratore al momento della morte (della dichiarazione di assenza o morte presunta).

Nell'ambito delle prestazioni in esame si collocano anche l'assegno e la pensione di invalidità. L'invalidità rappresenta uno di quegli eventi protetti costituzionalmente previsti che può determinare una riduzione permanente della capacità lavorativa, oppure, un'incapacità totale e permanente, in ogni caso, con conseguente situazione di bisogno coincidente con la lesione della capacità reddituale del lavoratore. Nel primo caso, lo Stato interviene con un assegno e nel secondo con la pensione di invalidità.

Si rammentano, poi, l'indennità per malattia (non professionale) e l'indennità per infortunio sul lavoro e malattia professionali la cui evidente

finalità è quella di integrazione del reddito del lavoratore temporaneamente inidoneo allo svolgimento della prestazione lavorativa.

Tra le prestazioni ristoratrici delle situazioni di bisogno, si rinvengono anche quelle a copertura dell'evento protetto della disoccupazione involontaria. In proposito, ricorrono gli istituti della Cassa Integrazione Guadagni ("CIG"), dell'indennità di mobilità e dell'indennità di disoccupazione.

La CIG è lo strumento individuato dal Legislatore per perseguire due finalità: la prima riconducibile a ragioni di politica economica (offrire sostegno alle imprese che presentano esigenze gestionali o di risanamento) e la seconda di natura prettamente previdenziale. Il pagamento di (quote di) retribuzioni direttamente da parte dello Stato, infatti, evita (o, più realisticamente, ritarda) il ricorso ai licenziamenti collettivi e, in ogni caso, consente un sostegno del reddito del lavoratore che opera ad orario ridotto.

L'indennità di mobilità, riservata a coloro che sono iscritti nelle liste di mobilità e si trovino in uno stato di disoccupazione, rappresenta un mezzo di sostegno del reddito che occorre allorquando, anche nonostante l'eventuale intervento della CIG, il personale sia divenuto irrimediabilmente e definitivamente esuberante: "l'indennità di mobilità non è altro che un particolare trattamento di disoccupazione, riservato ai lavoratori licenziati collettivamente d imprese di determinate dimensioni, di determinati settori produttivi e con determinate caratteristiche, indipendentemente dal fatto che vi sia o non vi sia stato il previo intervento della Cassa integrazione"<sup>(37)</sup>.

Infine, il nostro ordinamento riconosce ai lavoratori dipendenti, che abbiano perduto involontariamente l'occupazione, il diritto a una prestazione economica in quanto ricorrano, nella fattispecie concreta, i presupposti normativamente previsti. La perdita involontaria del posto di lavoro implica che l'indennità di disoccupazione non sarà dovuta in favore di coloro che sono in cerca di prima occupazione.

Rispetto all'evento protetto rappresentato dai carichi di famiglia, il Legislatore è intervenuto con le prestazioni "a ristoro" degli assegni al nucleo familiare e delle misure a sostegno della genitorialità.

---

<sup>(37)</sup> Cinelli M., *op. cit.*, p. 309.

Gli assegni per il nucleo familiare spettano ai lavoratori subordinati e ai titolari di pensione o di prestazioni economiche previdenziali derivanti da lavoro dipendente. La finalità di tali assegni è duplice: per un verso, quella di garantire il salario e, per altro verso, quello di sovvenire ai maggiori oneri rappresentati dai carichi di famiglia<sup>(38)</sup>. Quanto precede spiega il motivo per il quale l'assegno per il nucleo familiare spetta solo allorquando, in ragione delle condizioni di salute, di età o di reddito dei familiari del lavoratore, il reddito di quest'ultimo rappresenti l'unica forma di sostentamento della famiglia.

Quanto alle prestazioni a sostegno della genitorialità, il Legislatore ha previsto diverse soluzioni. Le prestazioni in favore della lavoratrice madre trovano il loro tradizionale fondamento nella necessità di assistere la donna in quelle fasi della vita che possono riguardare, per natura, solo la stessa: la gravidanza, il parto e la cura del neonato nei primi mesi di vita. Tuttavia, con il tempo, “proprio perché la tutela trova la sua ratio nel carico di famiglia, la legge (...) ha esteso la medesima tutela anche alla paternità, quando il padre sia costretto o abbia motivo di sostituirsi alla madre”<sup>(39)</sup>. La normativa di riferimento, dunque, prevede che le madri che svolgono un lavoro subordinato, o, alternativamente, i padri (in caso di morte o malattia grave della madre, abbandono del figlio, ecc.), abbiano l'obbligo/diritto di usufruire di un congedo di maternità/paternità retribuito di cinque mesi. Nel corso del periodo di astensione obbligatoria, la lavoratrice madre, oppure, il padre, avrà diritto a una indennità a carico dell'INPS (pari all'80% della retribuzione). Inoltre, Legge di Stabilità 2016 ha confermato anche per l'anno in corso l'obbligo del padre lavoratore dipendente di astenersi dal lavoro, entro i cinque mesi dalla nascita del figlio, per un periodo di due giorni, fruibili anche disgiuntamente (per gli eventi avvenuti prima del 2016 sussiste l'obbligo di astensione soltanto per un giorno). Nel corso della fruizione del congedo al padre è riconosciuta un'indennità, a carico dell'INPS, pari al 100% della retribuzione. Il padre lavoratore dipendente, entro i cinque mesi dalla nascita del figlio può, ulteriormente astenersi per un ulteriore periodo di due giorni, anche continuativi, previo accordo con la madre e in sua sostituzione in relazione al periodo di astensione obbligatoria spettante a quest'ultima. Anche in tal caso, al padre è riconosciuta

---

<sup>(38)</sup> Cinelli M., *op. cit.*, p. 514.

<sup>(39)</sup> Cinelli M., *op. cit.*, p. 363.

un'indennità pari al 100% della retribuzione in relazione al periodo di astensione. La lavoratrice subordinata madre e il lavoratore subordinato padre hanno, poi, diritto al congedo parentale che consente loro di astenersi dalla prestazione lavorativa nei primi 8 anni di vita del bambino per un periodo complessivo massimo di 11 mesi. In costanza di congedo parentale, la lavoratrice/il lavoratore ha diritto a un'indennità, nei limiti di importo e di tempo previsti dalla legge. Una volta superati i limiti temporali, il godimento dell'indennità è condizionato al fatto che il reddito individuale del genitore richiedente non sia superiore a due volte e mezzo l'importo del trattamento minimo pensionistico in vigore a quella data. In conclusione, si ricorda che, in favore delle madri lavoratrici dipendenti, dal 2012 e come anche previsto per l'anno in corso dalla Legge di Stabilità 2016, ricorre il beneficio avente ad oggetto la possibilità di fruire, in alternativa al congedo parentale, della corresponsione di voucher per l'acquisto di servizi di baby-sitting, ovvero, di un contributo per fare fronte agli oneri della rete pubblica dei servizi per l'infanzia o dei servizi privati accreditati. I relativi costi restano a carico dell'INPS.

Infine, nell'alveo delle misure previdenziali "a ristoro" si riconduce il "Fondo di garanzia per il trattamento di fine rapporto" che ha lo scopo di garantire il pagamento, in favore del lavoratore, del TFR e delle ultime tre retribuzioni in caso di insolvenza del datore di lavoro. Non vi possono essere dubbi sulla riconducibilità del Fondo nell'ambito della previdenza sociale, del resto, come sostenuto in dottrina, i rimedi previdenziali altro non sono che forme di "garanzia del reddito: un reddito (momentaneamente) «perduto», in tutto o in parte (disoccupazione, sospensione del lavoro, infortunio, malattia); o divenuto, in tutto o in parte, «impossibile» (invalidità, vecchiaia, morte). Ma l'esigenza di tutela del reddito risulta anche nelle ipotesi in cui il (titolo al) reddito sia «maturato», ma di questo risulti difficile o impossibile la materiale esazione, quando il soggetto debitore (cioè il datore di lavoro) risulti di fatto insolvente"<sup>(40)</sup>.

Quanti ai principali servizi previdenziali "in prevenzione" ci si limita a rammentare le politiche in materia di occupazione e il riconoscimento della contribuzione figurativa.

---

<sup>(40)</sup> Cinelli M., *op. cit.*, p. 329.

In materia di occupazione, le normative che si sono succedute nel corso del tempo, fino anche alla Legge di Stabilità 2016, hanno mirato sostanzialmente a una riduzione del costo del lavoro, mediante sgravi contributivi, al fine di favorire le assunzioni. Sussistono, poi, alcuni incentivi specificamente legati alla particolare condizione soggettiva in cui si trova il lavoratore. In tal senso, si pensi agli incentivi per l'assunzione di lavoratori iscritti nelle liste di mobilità; per i lavoratori over 50 disoccupati; per gli apprendisti under 30; per le lavoratrici donne, ovvero, per i lavoratori provenienti da territori ad altro tasso di disoccupazione.

Quanto ai contributi figurativi, sono contributi accreditati in favore del lavoratore in coincidenza dei per periodi durante i quali quest'ultimo non ha prestato attività lavorativa o ha percepito un'indennità a carico dell'INPS, o ancora ha percepito una retribuzione in misura ridotta. La finalità della contribuzione figurativa è quella di "coprire" e "integrare" (o "incrementare" nel settore agricolo) la contribuzione del lavoratore, rispettivamente, nei periodi di assenza o riduzione della stessa.

Queste, in estrema sintesi, sono le principali forme di previdenza sociale poste in essere dallo Stato italiano, in favore dei lavoratori subordinati, nel complesso di quel sistema denominato "welfare state" o "primo welfare".





### 3. IL WELFARE AZIENDALE: UN QUADRO D'INSIEME<sup>(\*)</sup>

Negli ultimi decenni il c.d. primo welfare ha dovuto fare i conti con grandi trasformazioni socio-economiche che hanno determinato un progressivo aumento dei bisogni sociali e una loro crescente differenziazione<sup>(41)</sup>.

Sul punto si richiamano fattori quali la globalizzazione e la crisi economica, con conseguente impoverimento delle famiglie; il notevole aumento dell'età anagrafica e, infine, il cambiamento della famiglia che, per un verso, ha perso il suo carattere multigenerazionale, capace di soddisfare le esigenze di cura familiari, e per altro verso, si manifesta sotto nuove forme di aggregazione.

Si è quindi generata una richiesta sociale di nuove ed ulteriori forme di cura e di tutela a cui il sistema di welfare italiano, anche in considerazione delle scarse finanze pubbliche, non è stato più in grado di rispondere, così finendo per essere “uno degli attori che ha determinato un aumento degli squilibri e delle disuguaglianze sociali, anziché operare per un loro riassorbimento”<sup>(42)</sup>.

Con l'esigenza di ricalibrare<sup>(43)</sup> l'apparato di welfare esistente, lo Stato ha progressivamente costruito le fondamenta di un nuovo sistema, comunemente denominato “secondo welfare”, che prevede il coinvolgimento di nuove tipologie di attori, anche privati, nell'obiettivo di soddisfare le esigenze sociali.

---

(\*) A cura di Vittorio De Luca, Dottore Commercialista e Revisore Legale, Componente Commissione Lavoro ODCEC Milano.

<sup>(41)</sup> Treu T. (2013), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Milanofiori Assago, Ipsoa, pag. 2.

<sup>(42)</sup> Rizza R. e Bonvicini F., (2014), *Attori e territori del welfare*, Milano, Franco Angeli, p. 13.

<sup>(43)</sup> Ferrera M. e Hemerijck A., (2003), *Recalibrating Europe's Welfare Regimes*, in Zeitlin J. e Trubek D.M., (a cura di), *Governing Work and Welfare in the New Economy. European and American Experiments*, Oxford University Press, Oxford.

Ciò, non con la mera finalità di sostituire il ricorso alla spesa pubblica con quella privata, bensì con lo scopo di “**mobilitare risorse aggiuntive per bisogni e aspettative crescenti, in un contesto di finanza pubblica fortemente vincolato e di resistenze politiche (oltre che contro – indicazioni economiche) a un aumento della pressione fiscale, almeno sui redditi da lavoro. Il welfare statale non viene messo in discussione nella sua funzione redistributiva di base, ma solo integrato dall’esterno laddove vi sono domande non soddisfatte**”<sup>(44)</sup>.

Del resto, è la stessa Carta Costituzionale che, affermando il principio di libertà associativa, conferisce rilevanza costituzionale alle forme di auto-organizzazione privata (art. 18) per finalità di interesse comune quali quelle previdenziali e assistenziali (artt. 38 e 39), culturali e di istruzione (art. 33). Come sostenuto in dottrina, “**un tale riconoscimento costituzionale ha implicazioni di rilievo, in quanto indica che il contributo dei privati al benessere sociale non è questione esclusivamente privatistica ma assume rilevanza generale all’interno della sfera pubblica. Per altro verso comporta un superamento della concezione statalistica del welfare e pone le basi per il passaggio dalla tradizionale organizzazione pubblicistica a una gestione anche privata e comunitaria**”<sup>(45)</sup>.

Tra i protagonisti del secondo welfare vi sono imprenditori, Parti Sociali e organizzazioni del terzo settore.

Precisamente, in relazione a tali attori, il meccanismo è stato costruito in modo tale che:

- lo Stato stimoli l’iniziativa privata attraverso politiche tese alla defiscalizzazione e decontribuzione dei redditi da lavoro dipendente;
- le imprese prevedano la possibilità per i dipendenti di fruire di determinati servizi/prestazioni con lo scopo di migliorarne la vita privata e lavorativa;
- le Parti Sociali contribuiscano alla legittimazione e formalizzazione di tale possibilità e, infine;
- le organizzazioni del terzo settore mettano concretamente a disposizione i predetti servizi.

---

<sup>(44)</sup> Maino F. e Ferrera M., (2013), *Primo rapporto sul secondo welfare*, <http://www.secondowelfare.it/edt/file>, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi di Torino, p. 8.

<sup>(45)</sup> Treu T., *op.cit.*, p. 4 e 5.

Così, a grandi linee, funziona quello che viene comunemente denominato “welfare aziendale”.

Il welfare aziendale punta alle potenzialità, sia a livello economico che organizzativo, che le imprese hanno dimostrato di avere per implementare politiche a favore della sostenibilità sociale ed ambientale. Tali politiche aziendali rientrano nell’ambito del concetto di *corporate social responsibility*, come formulato dalla Commissione Europea nel 2011.

È tuttavia opportuno precisare che, ad oggi, non esiste una definizione normativa di welfare aziendale e, tantomeno, una disciplina organica della materia.

Il concetto di welfare aziendale è frutto dell’elaborazione dottrinale e viene, generalmente, fatto coincidere con l’insieme di *benefit* e servizi, forniti dall’azienda ai propri dipendenti al fine di migliorarne la vita privata e lavorativa.

Al tempo della stesura del presente Quaderno<sup>(46)</sup>, sul piano giuridico, vanno ricondotte al welfare aziendale le discipline legislativamente previste in materia di:

- previdenza complementare (D.Lgs. 5 dicembre 2005, n. 252);
- assistenza sanitaria integrativa (D.Lgs. 30 dicembre 1992, n. 502 e successive modifiche e D.M. 27 ottobre 2009);
- Fondi di solidarietà (L. 28 giugno 2012 n. 92 e D.Lgs. 14 settembre 2015, n. 148);
- utilità non monetarie (D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917, di seguito “TUIR”).

La previdenza complementare e l’assistenza sanitaria integrativa rappresentano le due originarie aree di intervento del welfare aziendale.

La previdenza complementare ha trovato la sua principale causa nel progressivo aumento della durata della vita media che, inevitabilmente, ha comportato un dilatamento del periodo di fruizione delle pensioni e,

---

<sup>(46)</sup> Lo smart-working o “lavoro agile” costituirà l’oggetto di un’ulteriore autonoma disciplina legislativa riconducibile al welfare aziendale. Attualmente sono al vaglio della Commissione Lavoro al Senato due disegni di legge (D.D.L. n. 2233/2016, c.d. D.D.L. Poletti, e D.D.L. 2229/2016, c.d. D.D.L. Sacconi) che prevedono la possibilità per il datore di lavoro e il lavoratore di concordare lo svolgimento della prestazione lavorativa sia all’interno che all’esterno dei locali aziendali. Ciò, con la finalità di garantire la conciliazione dei tempi vita-lavoro dei lavoratori. Anche per tale istituto sono previsti incentivi a livello statale (D.D.L. Poletti), nonché, introducibili dalla contrattazione collettiva (D.D.L. Sacconi).

quindi, del relativo esborso da parte dello Stato. Si aggiunge, poi, che la grave crisi dell'occupazione ha determinato una riduzione dell'ammontare dei contributi versati e necessari a sostenere il pagamento delle pensioni che, in ogni caso, a seguito del passaggio al metodo di calcolo contributivo, non saranno sufficienti a garantire ai lavoratori un tenore di vita pari a quello avuto nel corso della vita lavorativa.

In tale contesto, il Legislatore ha ritenuto necessario introdurre un sistema finalizzato “ad attivare una sorta di presidio terapeutico e compensatorio delle disfunzioni e, comunque, del deficit di copertura sociale dell'attuale sistema sociale”<sup>(47)</sup>.

Così, in occasione delle riforme pensionistiche degli anni '90, il Legislatore ha introdotto il c.d. secondo “pilastro” del sistema previdenziale italiano che si affianca al primo “pilastro”, rappresentato dalla previdenza obbligatoria e a cui ha fatto seguito il terzo “pilastro”, rappresentato dalla previdenza complementare individuale.

In particolare, la materia della previdenza complementare è stata regolata dal D.Lgs. 21 aprile 1993, n. 124 che, per la prima volta in Italia, ha fissato le regole per la costituzione dei fondi pensione complementari; poi dalla Legge 8 agosto 1995, n. 335, che, oltre ad aver trasformato il sistema pensionistico obbligatorio da retributivo a contributivo, ha modificato alcune delle regole che disciplinavano la previdenza complementare; dal D.Lgs. del 18 febbraio 2000, n. 47, che ha rivisto tutto il regime fiscale della previdenza complementare e introdotto le forme pensionistiche individuali e, infine, dal D.Lgs. 5 dicembre 2005, n. 252 che ha abrogato il decreto del 1993.

In base al decreto del 2005, la previdenza complementare è gestita da appositi Fondi (negoziali o aperti ma anche regionali e preesistenti alla legge del '92<sup>(48)</sup>) che vengono finanziati con i contributi a carico del lavoratore, con quelli a carico del datore di lavoro e, dal 2007, con le quote prelevate dall'accantonamento del TFR.

Secondo i criteri stabiliti dalle fonti istitutive e costitutive dei Fondi e in conformità alle disposizioni di legge, le prestazioni possono essere erogate in rendita e in capitale, in rendita vitalizia periodica (pensione) o in capitale.

---

<sup>(47)</sup> Cinelli M., *op. cit.*, p. 537.

<sup>(48)</sup> Il decreto disciplina anche i Fondi di previdenza complementare individuale.

Quanto all'assistenza sanitaria integrativa, anch'essa trova la sua origine nella ravvisata necessità del Legislatore di ricevere un supporto nell'erogazione del servizio: la quota di risorse pubbliche è andata gradualmente crescendo anche in questo settore mettendo così in difficoltà le finanze dello Stato.

La disciplina di riferimento è contenuta nel D.Lgs. 30 dicembre 1992, n. 502 e successive modifiche.

Con tale decreto si individuano i tre pilastri della sanità italiana: a) la sanità pubblica basata sul principio dell'universalità, dell'eguaglianza e della solidarietà; b) la sanità collettiva integrativa (fondi integrativi) e c) la sanità individuale (polizze assicurative individuali).

Con la Riforma Bindi, di cui al D.Lgs. 19 giugno 1999, n. 229, furono meglio delineate le caratteristiche dei fondi integrativi il cui fine venne individuato nell'esigenza di preservare le caratteristiche di solidarietà ed universalismo della sanità pubblica favorendo, in via contestuale, la copertura di quei servizi che non rientrano, in tutto o in parte, nei Livelli Essenziali di Assistenza<sup>(49)</sup>.

Le agevolazioni fiscali, esclusivamente previste in favore dei fondi integrati e subordinati al Servizio Sanitario Nazionale ("SSN"), venivano stabilite con il D.lgs. 18 febbraio 2000, n. 41 che modificava appositamente il TUIR.

Tale riforma è stata superata a seguito del c.d. Decreto Turco del 2008, emanato in attuazione della Legge 24 dicembre 2007, n. 244 e recante "Ambiti di intervento delle prestazioni sanitarie e socio-sanitarie erogate dai Fondi sanitari integrativi del servizio sanitario nazionale e da enti e casse aventi esclusivamente fini assistenziali". Il Decreto Turco, in particolare, superava la distinzione tra fondi istituiti a norma del D.Lgs. n. 502/1992 e tutti gli altri fondi sanitari e istituitiva l'anagrafe dei fondi integrativi presso il Ministero della Salute.

Infine, il c.d. D.M. Sacconi del 27 ottobre 2009 definiva le procedure e le modalità del funzionamento dell'anagrafe dei fondi integrativi.

Dal quadro normativo brevemente esposto emerge come "le prestazioni garantite dal servizio sanitario nazionale hanno ricevuto integrazioni con varie forme di assistenza sanitaria integrativa; nonostante

---

<sup>(49)</sup> Senato - Commissione permanente programmazione economica, bilancio - Legislatura XVII - Resoconto stenografico della seduta n. 548 del 3 dicembre 2015.

la diffusione di tali forme sia stata non poco contrastata e manchi una regolazione organica paragonabile a quella introdotta nella previdenza complementare”<sup>(50)</sup>.

Il terzo impianto normativo in materia di welfare aziendale coincide con i Fondi di Solidarietà.

I Fondi di solidarietà sono stati istituiti (L. n. 92/2012)<sup>(51)</sup>, principalmente, con la finalità di garantire una prestazione di sostegno al reddito, nei casi di sospensione o riduzione dell’attività lavorativa per le cause previste dalle disposizioni dettate in materia di trattamento di integrazione salariale, anche in favore di quei lavoratori dipendenti di datori di lavoro che non rientrano nel campo di applicazione della normativa in materia di CIG. La normativa, da ultimo contenuta nel D.Lgs. n. 148/2015, prevede tre tipologie di fondi: i (a) Fondi di solidarietà bilaterali; i (b) Fondi di solidarietà bilaterali alternativi e il (c) Fondo di integrazione salariale.

La costituzione di Fondi di solidarietà bilaterali è obbligatoria nel caso in cui si tratti di datori di lavoro che, oltre a non rientrare nell’ambito di applicazione della CIG, occupano mediamente più di cinque dipendenti (computando anche gli apprendisti).

I Fondi di solidarietà bilaterali alternativi sono previsti in riferimento ai settori dell’artigianato e della somministrazione di lavoro e presuppongono, per l’appunto in alternativa alla costituzione dei fondi di solidarietà bilaterali, l’adeguamento dei fondi bilaterali già in essere e dei fondi interprofessionali alle finalità perseguite dal fondo di solidarietà bilaterale.

Il Fondo di integrazione salariale, che dal primo gennaio 2016 ha sostituito l’ex Fondo residuale di cui alla L. 92/2012, come Istituto mediante D.M del 7 febbraio 2014, n. 79141, riguarda tutti i datori di

---

<sup>(50)</sup> Treu T., *op. cit.*, p. 8.

<sup>(51)</sup> Occorre precisare che già in attuazione della Legge 23 dicembre 1966, n. 662, venivano istituiti i Fondi di Solidarietà per il settore del credito e per quello del credito cooperativo; per il personale dipendente di imprese di assicurazione poste in liquidazione coatta amministrativa; per il personale dipendente dall’Amministrazione autonoma dei Monopoli di Stato; per il sostegno del reddito dell’occupazione e della riconversione e della riqualifica professionale del personale addetto al servizio della riscossione dei tributi erariali, del personale delle Poste Italiane S.p.A. e delle imprese assicuratrici e del trasporto aereo e, infine, per il personale delle Ferrovie dello Stato.

lavoro che occupano mediamente più di cinque dipendenti, non rientranti nell'ambito di applicazione della CIG e che non hanno costituito Fondi di solidarietà bilaterali o Fondi di solidarietà bilaterali alternativi.

Il quarto impianto normativo in materia di welfare aziendale concerne quella serie di opere, servizi e prestazioni alla persona che possono essere messi a disposizione da parte del datore di lavoro e che vanno dal sostegno al reddito familiare, allo studio e alla genitorialità, alla tutela della salute, fino a proposte per il tempo libero, ai contributi, e alle agevolazioni di carattere commerciale<sup>(52)</sup>.

Occorre precisare che tali utilità, dal punto di vista giuridico, emergono esclusivamente nella loro dimensione fiscale.

Il riferimento viene effettuato, in particolare, agli artt. 51, 95 e 100 del TUIR.

Nel prosieguo di questo lavoro verrà effettuata un'analisi dettagliata delle disposizioni in commento, sotto il profilo fiscale, contributivo e della deducibilità dal reddito di impresa, anche in riferimento agli istituti della previdenza complementare e dell'assistenza sanitaria integrativa.

Per le finalità di cui al presente capitolo è opportuno ricordare che le misure di welfare aziendale possono essere distinte a seconda che siano di fonte unilaterale, in quanto traggono origine dall'iniziativa del datore di lavoro, oppure, di fonte bilaterale in quanto originate da accordi sindacali inseriti (nella maggior parte dei casi) nell'ambito dei contratti collettivi di secondo livello.

A seconda della fonte, infatti, il Legislatore ha previsto un diverso regime di deducibilità dei costi per le imprese. In particolare, per poter usufruire di alcune agevolazioni è necessario che la fonte abbia carattere contrattuale/collettivo (per esempio, in materia di previdenza complementare e assistenza integrativa).

La bilateralità della fonte è stata, peraltro, di recente, incentivata dal Legislatore con la Legge di Stabilità 2016.

In tal senso deve essere letta la modifica legislativa dell'art. 51, comma 2, lettera f) del TUIR effettuata con l'art. 1, comma 190, lettera a) n. 1 della Legge di Stabilità 2016.

---

<sup>(52)</sup> Mallone G., (2013), *Il secondo welfare in Italia: esperienze di welfare aziendale a confronto*, Working Papers 2WEL 3/2013, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, p. 4, 6-7.

L'art. 51, comma 2, lettera f) del TUIR, nella precedente formulazione, prevedeva che non concorre a formare il reddito di lavoro dipendente (con conseguente esenzione contributiva e fiscale) l'utilizzazione, da parte dei dipendenti e dei loro familiari, delle opere e dei servizi di cui al comma 1 dell'art. 100.

L'art. 100 comma 1 del TUIR prevede (a tutt'oggi) che “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”.

Dunque, richiamando integralmente l'art. 100, il disposto di cui alla lettera f), comma 2 dell'art. 51 del TUIR comportava, ai fini della deducibilità, che le opere e i servizi venissero messi a disposizione del datore di lavoro volontariamente e, quindi, unilateralmente da parte dello stesso.

In virtù della novella del 2016, oggi l'art. 51, comma 2, lettera f) del TUIR, prevede che non concorrono a formare il reddito di lavoro dipendente “l'utilizzazione delle opere e dei servizi riconosciuti dal datore di lavoro volontariamente o in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale, offerti alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti e ai familiari indicati nell'articolo 12 per le finalità di cui al comma 1 dell'articolo 100”.

Eliminando il vincolo della “volontarietà” per le opere e i servizi di cui all'art. 100, l'attuale formulazione della norma comporta che il datore di lavoro avrà diritto a una deduzione dei costi, dal reddito d'impresa, parziale se i benefit sono di fonte unilaterale (articolo 100, comma 1 TUIR), e totale se, invece, i benefit risultano essere di fonte bilaterale e, precisamente, di natura contrattuale/collettiva (articolo 95, comma 1 TUIR), come del resto chiarito anche nella stessa Legge di Stabilità 2016 che con il comma 187 dell'art. 1 ha chiarito: “ai fini dell'applicazione delle disposizioni di cui ai commi da 182 a 191, le somme e i valori di cui ai commi 182 e 184 devono essere erogati in esecuzione dei contratti aziendali o territoriali di cui all'articolo 51 del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81”.

Da ciò emerge a chiare lettere che con la Legge di Stabilità 2016 il Legislatore abbia voluto potenziare il ruolo delle Parti Sociali nell'ambito del welfare aziendale rendendolo condizione per una deducibilità piena.

Sotto tale profilo, si consideri anche che la Legge di Stabilità 2016, con



il comma 182 dell'art. 1, ha confermato l'aliquota agevolata al 10%, entro il limite di importo complessivo di 2.000,00 Euro (2.500 Euro per le aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro), per le somme o valori corrisposti ai dipendenti con reddito non superiore a 50mila Euro, a titolo di:

- premi di risultato di ammontare variabile la cui maturazione sia legata ad incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione;

- partecipazione agli utili dell'impresa.

Ai sensi del successivo comma 184, il lavoratore può scegliere di fruire delle predette somme o valori sotto forma di benefit di cui all'articolo 51 del TUIR e in tal caso saranno soggetti al regime di esenzione ivi previsto.

Ai fini dell'applicazione dell'agevolazione fiscale, sempre ai sensi del comma 187 dell'art. 1 della Legge di Stabilità 2016, le somme e i valori di cui precede dovranno essere erogati in esecuzione di contratti aziendali o territoriali.

Il *favor* espresso dal Legislatore del 2016 per l'adozione di misure di welfare aziendale dalla fonte bilaterale, del resto, sembra recepire l'interesse che le organizzazioni sindacali, con il supporto delle associazioni datoriali, già da tempo e con sempre maggiore intensità, hanno manifestato in tale settore.

Ciò, sia a livello di contrattazione nazionale che a livello di contrattazione decentrata, ossia territoriale e aziendale<sup>(53)</sup>.

Il contratto collettivo nazionale di lavoro (“CCNL”) rappresenta innanzitutto la fonte principale della previdenza complementare e dell'assistenza sanitaria integrativa.

Nonostante, infatti, l'art. 3, lettera a) del D.Lgs. 252/2005 richiami anche i contratti aziendali, quali fonti istitutive e costitutive dei fondi di previdenza complementare, **“il centro di gravità continua a collocarsi nella sfera contrattuale a rilievo collettivo”**<sup>(54)</sup>.

---

<sup>(53)</sup> Ai sensi dell'art. 14 del D.Lgs. n. 151/2014, ove previste agevolazioni fiscali e/o contributive, la contrattazione collettiva territoriale e aziendale dovrà essere depositata telematicamente presso la Direzione Territoriale del Lavoro competente.

<sup>(54)</sup> Squeglia M., (2014), *La «previdenza contrattuale» un modello di nuova generazione per la tutela dei bisogni previdenziali socialmente rilevanti*, Giappichelli, Torino, p. 10.

Ugualmente può affermarsi per l'assistenza sanitaria integrativa laddove l'art. 9, comma 3 del D.Lgs. n. 502/1992 individua tra le fonti istitutive e costitutive dei fondi integrativi tanto i contratti e accordi collettivi quanto quelli aziendali.

A livello di previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa si rammentano i fondi previsti dai principali CCNL di settore: rispettivamente, sono stati istituiti, il Fondo Fonchim e il Fondo Faschim dal CCNL per gli addetti all'industria chimica, chimico-farmaceutica, delle fibre chimiche e dei settori abrasivi, lubrificanti e GPL, il Fondo Fonte e il Fondo Est dal CCNL del commercio per i dipendenti da aziende del terziario, della distribuzione e dei servizi (Confcommercio) e il Fondo Cometa e il Fondo Metasalute dal CCNL Metalmeccanici Industria e Installazione Impianti.

E ancora, devono costituire l'oggetto dei contratti collettivi nazionali di lavoro i Fondi di solidarietà bilaterali (art. 26 e 28, D.Lgs. 148/2015).

Ma a livello di contrattazione nazionale vengono disciplinati anche altri istituti in favore dei lavoratori, ad esempio, con finalità di sostegno del reddito e di conciliazione famiglia-lavoro (*"work life balance"*).

Anche di recente, a livello di contrattazione nazionale, sono state intraprese ulteriori iniziative di welfare aziendale.

Con Accordo del 15 ottobre 2015, di rinnovo del CCNL per gli addetti all'industria chimica, chimico-farmaceutica, delle fibre chimiche e dei settori abrasivi, lubrificanti e GPL, oltre a proseguire nel rafforzamento della previdenza e sanità integrative, è stata prevista la trasformazione della festività della Pasqua in contribuzione aggiuntiva per il welfare contrattuale, con una equivalente erogazione da parte aziendale sul Fondo Fonchim. Inoltre, è stato concordato di inserire nel CCNL le Linee guida settoriale sulla Responsabilità sociale nella contrattazione aziendale, nonché, di affrontare, nell'ambito degli Osservatori aziendali, i temi del miglioramento della produttività del lavoro e della flessibilità organizzativa in connessione con il bilanciamento delle esigenze personali e familiari con quelle di lavoro al fine di valutare la possibilità, con la contrattazione aziendale, di realizzare specifiche iniziative di welfare disciplinando, ad esempio, lo smart-working, il telelavoro o altre soluzioni di lavoro.

Nel corso del tavolo di confronto del 23 marzo 2016, tra Confprofessioni e i segretari confederali di CGIL, CISL e UIL, avente ad oggetto un nuovo modello contrattuale, è stato proposto di disciplinare sgravi fiscali legati ai premi di produttività attraverso specifiche misure di welfare gestite dalle parti sociali.

Quanto alla contrattazione territoriale, indubbiamente essa ha il merito di consentire un intervento mirato che tenga effettivamente conto delle caratteristiche produttive e organizzative del territorio, oltre che delle esigenze dei lavoratori.

Un esempio in materia è rappresentato dall'accordo per il rinnovo dei contratti regionali dell'artigianato firmato il 15 febbraio 2012 dalle organizzazioni CGIL, CISL e UIL della Lombardia, unitamente alle associazioni Confartigianato, CNA, Casartigiani e CLAI. Il predetto accordo, oltre a fornire le linee guida per la stipula dei contratti per comparto merceologico, prevede l'istituzione di un fondo per l'erogazione di prestazioni di welfare integrativo.

Ancora, si pensi all'accordo quadro regionale lombardo, firmato nell'aprile 2013 da sindacati e rappresentanti delle piccole e medie imprese ("PMI") lombarde da cui risulta la necessità di favorire misure di *welfare* aziendale nei contratti integrativi per la PMI.

Ulteriore caso è rappresentato dal protocollo d'intesa per l'istituzione di un Ente sanitario integrativo territoriale e di un Fondo sanitario integrativo, firmato, nel giugno 2012, dalla Provincia di Trento in collaborazione con le parti sociali trentine (CGIL, CISL e UIL) e il Coordinamento provinciale Imprenditori.

Altri casi di apertura alle misure di welfare, a livello di contrattazione territoriale, hanno avuto luogo con il "Patto per lo Sviluppo" del 7 febbraio 2011, firmato da Unindustria Treviso e dalle Parti Sociali (CGIL, CISL e UIL Treviso); con il "Patto per lo Sviluppo" di Confindustria Como dell'11 aprile 2011; con il Tavolo di Lavoro di Unindustria Lazio; con il "Protocollo dell'Unindustria Treviso del 13 gennaio 2011 e con il Protocollo dell'Unindustria Prato del 28 gennaio 2013.

Al pari della contrattazione collettiva nazionale e territoriale, nell'ambito delle fonti bilaterali delle misure di welfare, riveste un ruolo di rilievo quella aziendale ed anzi "esperienza ormai diffusa conferma che l'ambito aziendale è il più adatto a forme di welfare perché è capace di introiettare le esigenze dei dipendenti nei rapporti con le condizioni di lavoro ma anche con le loro esigenze di vita comune e condizionate dal lavoro"<sup>(55)</sup>.

In effetti, negli ultimi anni, sono state registrate diverse esperienze di successo a livello di contrattazione aziendale in materia di misure di welfare.

---

<sup>(55)</sup> Treu T., *op. cit.*, p. 16.

L'apripista è stata Luxottica che, nel 2009, ha introdotto il “carrello della spesa” gratuito in favore dei suoi 8mila dipendenti e nel 2013 ha offerto ai lavoratori ulteriori servizi a costo zero: cure mediche, borse di studio, corsi di formazione, orari flessibili per le famiglie.

Di particolare interesse è, poi, il caso ENI. Tale impresa, che alle spalle ha una lunga storia di welfare aziendale<sup>(56)</sup>, nel 2008, ha lanciato il “Progetto *welfare* Eni” al fine di comprendere le esigenze dei dipendenti e porre in essere un insieme di misure atte a soddisfarle. In tale ottica, ENI ha predisposto, in favore dei propri dipendenti, pacchetti di servizi che coprono i più disparati settori (salute, famiglia, time & money saving, alimentazione). Negli ultimi anni ENI ha, inoltre, sottoscritto due accordi sindacali riguardanti la flessibilità degli orari lavorativi e il telelavoro.

Si segnalano, poi, ulteriori imprese che hanno fatto ricorso a piani di welfare aziendale, quali Barilla, Tetra Pak, Enel, Wind, Conserve Italia, Ducati Lamborghini, Camst, Coop Adriatica, Atm, Randstad Italia, Vodafone, Gucci e Bottega Veneta.

Numerose, dunque, sono le aziende che hanno optato per il welfare aziendale, ricorrendo alla contrattazione di secondo livello e, precisamente, aziendale.

Il welfare aziendale, del resto, è ormai un processo in diffusione e in continua espansione.

Occorre, tuttavia, precisare che non è possibile delineare con esattezza, sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo, le caratteristiche e la diffusione del *welfare* aziendale in quanto in Italia non esiste un'unica indagine utile sul punto<sup>(57)</sup>.

Le fonti in materia sono rappresentate da una indagine condotta nel 2012 dall'IRES (Istituto di ricerche economiche e sociali) con l'Università Politecnica delle Marche, che tuttavia è basata un campione di aziende limitato<sup>(58)</sup>, dal “Rapporto *Welfare* 2015” di OD&M *Consulting*<sup>(59)</sup> che ha condotto la sua analisi sulla base dei risultati derivanti da due *web survey*

---

<sup>(56)</sup> Si pensi alla costruzione da parte di ENI, negli anni '50, della c.d. “città del metano”.

<sup>(57)</sup> Pavolini E., Carrera F., *I tratti del welfare occupazionale a partire dalle indagini quantitative*, in Ascoli U., Mirabile M.L., Pavolini E., (2013), *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Bologna, Il Mulino, p. 150.

<sup>(58)</sup> L'indagine è stata effettuata su 318 aziende di grandi dimensioni.

<sup>(59)</sup> L'indagine ha coinvolto più di 100 imprese e 300 lavoratori appartenenti a diverse tipologie di aziende.

rivolti, rispettivamente, alle imprese e ai lavoratori e dal “Rapporto 2016 Welfare Index PMI”<sup>(60)</sup> che ha valutato il livello di welfare aziendale esclusivamente nelle piccole e medie imprese italiane.

Dall’indagine dell’IRES è emerso che il 95,2% delle aziende campione offre almeno un servizio riconducibile alla sfera del intervento di welfare aziendale e che circa il 37%, offre almeno 4 diverse tipologie di servizi. Maggiormente diffusi risultano i fondi pensione complementari e i fondi sanitari integrativi, seguono, i prestiti agevolati, gli interventi riguardanti il campo della conciliazione e della cura e le forme sostegno al reddito. Di scarsa diffusione sono i servizi nel campo della non autosufficienza e dell’abitazione.

Dall’indagine OD&M Consulting risulta che il 50% delle aziende interessate dall’indagine ha dichiarato di avere un piano di *welfare* e la metà di queste lo ha introdotto negli ultimi due anni. Nell’ambito delle micro, piccole e medie imprese, tuttavia, solo il 21% delle PMI ha dichiarato di avere un piano di welfare, mentre la percentuale raggiunge il 60% quando si tratta delle aziende di media dimensione e il 69,2% nelle grandi imprese. Interessante è però che oltre il 30% delle piccole imprese, e ben il 40% delle medie, si dichiarano disponibili ad introdurre misure di welfare aziendale nei prossimi due anni. Inoltre, del 47% delle piccole imprese che non adotta misure di welfare aziendale e non ne sta valutando l’introduzione nel prossimo futuro, solo il 23% non è interessato, mentre le altre temono l’eccessiva complessità gestionale (69,2%) e i costi (38%).

Dal Rapporto 2016 Welfare Index PMI emerge che oltre la metà delle PMI (54,9%) agisce su un *range* limitato a non più di tre aree di welfare aziendale; un terzo delle imprese (34,1%) agisce su due o tre aree; l’11% sono imprese molto attive, su almeno 6 aree del welfare aziendale.

Dal Rapporto 2016 Welfare Index PMI emergono anche i dati statistici relativi ai motivi per i quali le PMI ricorrono a misure di welfare aziendale. In particolare, sono risultati essere molto condivisi gli obiettivi di gestione delle risorse umane: fidelizzare le risorse aziendali più qualificate (34,7%) e fidelizzare gli addetti in generale (31,2%), migliorare la produttività del lavoro (31,4%), migliorare il clima aziendale e la soddisfazione degli

---

<sup>(60)</sup> Il Welfare Index PMI è il primo indice di valutazione del livello del welfare aziendale nelle PMI italiane. L’iniziativa è stata promossa da Generali Italia con la partecipazione di Confindustria e Confagricoltura. La ricerca è stata condotta dalla società specializzata Innovation Team su 2.140 aziende, dai 10 ai 250 dipendenti, attive in tutti i settori produttivi (industria, commercio e servizi e agricoltura).

addetti (29,7%). Parimenti sono emersi obiettivi strategici per la sostenibilità del business: rendere sostenibile a lungo termine il successo aziendale (32,1%), migliorare l'immagine e la reputazione dell'azienda (33,9%). I benefici economici, quali il contenimento dei costi del lavoro (26,8%) e la fruizione di vantaggi fiscali (22,4%), invece, non sono risultati particolarmente prioritari.

Anche dalle ricerche svolte dall'OD&M Consulting sono emersi gli obiettivi per i quali le imprese ricorrono a piani di welfare e ciò sia dal punto di vista delle imprese che dal punto di vista dei lavoratori. L'82% delle aziende coinvolte nell'indagine individua nel welfare una nuova strategia aziendale finalizzata ad aumentare la performance lavorativa attraverso una nuova spinta motivazionale (58%), oppure, alla opportunità di "prendersi cura" dei propri dipendenti (49%). Seguono poi motivazioni quali quelle connesse all'esigenza di migliorare la reputazione aziendale (sia interna che esterna) o di contenere i costi.

Quanto alla percezione dei dipendenti, relativa all'implementazione di piani di welfare aziendale da parte dei propri datori di lavoro, essa si presenta, statisticamente, negativa: il 49,6% dei lavoratori chiamati ad indicare il motivo per il quale le aziende introducono azioni di *welfare* hanno fatto riferimento alla ragione del contenimento dei costi.

Un maggiore coinvolgimento delle organizzazioni sindacali nella costruzione di piani di welfare, come anche auspicato dal Legislatore del 2016, presumibilmente, contribuirà a superare quella visione, da parte dei lavoratori, dei sistemi di welfare aziendale ad esclusivo vantaggio dei datori di lavoro. E' chiaro, infatti, che l'obiettivo di ogni impresa economica sia quello di massimizzare il profitto e che il welfare aziendale possa rappresentare sia uno strumento di contenimento dei costi che un mezzo di aumento della produttività ma ciò, secondo il sistema delineato, non avverrebbe a discapito del lavoratore, bensì, a vantaggio del suo benessere (che può consistere anche nella mera salvaguardia del suo posto di lavoro allorquando le misure di welfare siano effettivamente adottate per esigenze di riduzione dei costi).

Come sostenuto in dottrina *“non si tratta di «buonismo», il welfare aziendale diventa terreno di incontro tra i bisogni delle aziende (produttività e crescita sostenibile), dei lavoratori (potere d'acquisto e personalizzazione) e dello Stato (risorse sussidiarie e servizi di qualità organizzati sul territorio”*<sup>(61)</sup>.

---

<sup>(61)</sup> Di Nardo F., (2015), *Il Futuro del welfare è in azienda*, Milano, Guerini Next, p. 23.

## 4. IL WELFARE AZIENDALE: NORMATIVA FISCALE E PREVIDENZIALE

### 4.1. La disciplina previgente nel Testo Unico delle Imposte sui Redditi<sup>(\*)</sup>

#### Opere e servizi di Welfare Aziendale: regole generali

La normativa fiscale – ex art. 51 del D.P.R. n. 917/1986 (c.d. “Testo Unico delle Imposte sui Redditi” o “TUIR”) – ha statuito il c.d. “principio di onnicomprensività” della retribuzione imponibile fiscale prevedendo che qualsiasi somma e valore in genere percepita dal dipendente “in relazione al rapporto di lavoro” nel periodo d’imposta - ovvero entro il 12 gennaio del periodo d’imposta successivo, in conformità al c.d. principio di cassa allargato - concorre a formare il proprio reddito imponibile.

In linea generale le erogazioni in natura a favore dei dipendenti contribuiscono alla formazione del reddito imponibile in capo agli stessi secondo il criterio del “valore normale” dei beni e servizi disposto dall’art. 9, comma 3, del TUIR. Secondo tale norma, per valore normale si deve intendere “il prezzo o corrispettivo mediamente praticato per i beni e i servizi della stessa specie o similari, in condizioni di libera concorrenza e al medesimo stadio di commercializzazione, nel tempo e nel luogo in cui i beni o servizi sono stati acquisiti o prestati, e, in mancanza, nel tempo e nel luogo più prossimi”. Conformemente a tale criterio devono essere valorizzate al c.d. “valore normale”, a titolo esemplificativo, le cessioni di beni o le prestazioni di opere o servizi effettuate a titolo gratuito dal datore di lavoro.

Il suddetto criterio del “valore normale” ed il “principio di onnicomprensività”, in combinato disposto con un altro principio enucleato dal legislatore della c.d. “armonizzazione delle basi imponibili

---

<sup>(\*)</sup> A cura di Salvatore Vitiello, Consulente del Lavoro e Consigliere Delegato di HR Capital Srl. Dal 2014 collabora con la Commissione Lavoro ODCEC Milano.

fiscali e previdenziali” (ex art. 6 del D.Lgs. 314/1997), trovano un contemperamento nelle tassative deroghe ed esclusioni previste dallo stesso legislatore volte a favorire totalmente o parzialmente la non assoggettabilità fiscale, e conseguentemente previdenziale, delle somme e/o valori erogate dal datore di lavoro in relazione al rapporto di lavoro aventi finalità sociali o risarcitorie.

A titolo esemplificativo e non esaustivo, il comma 2 dell’art. 51 del TUIR prevede che non concorrono a formare il reddito di lavoro dipendente:

a) i contributi previdenziali e assistenziali versati dal datore di lavoro a Casse Sanitarie, caratterizzate da tassativi requisiti (i.e. istituite in forza di contratto o di accordo o di regolamento aziendale; iscritte all’Anagrafe dei fondi sanitari integrativi istituiti dal Ministero della Salute, art. 9 d.lgs. 305/1992) entro il limite annuo di Euro 3.615,20;

b) le somministrazioni di vitto da parte del datore di lavoro ovvero i buoni pasto cartacei nel limite complessivo giornaliero di Euro 5,29, aumentato ad Euro 7,00 nel caso in cui gli stessi siano resi in forma elettronica;

c) le prestazioni di servizi di trasporto collettivo offerti alla generalità ovvero a categorie di dipendenti, anche se affidati a terzi ivi compresi gli esercenti servizi pubblici;

d) il valore delle azioni offerte, a determinate condizioni, alla generalità dei dipendenti per un importo annuo non superiore ad Euro 2.065,83;

e) i servizi e le opere di utilità sociali previsti dallo stesso legislatore (ex artt. 51, comma 2, lettere f) e *f-bis*), e 100 del TUIR).

L’insieme dei suddetti servizi, beni e opere riconosciuti dal datore di lavoro al proprio personale dipendente costituisce il c.d. Welfare Aziendale.

### Opere e servizi di utilità sociale: trattamento in capo ai dipendenti

La fattispecie meritevole di particolare attenzione – anche a seguito delle recenti novità normative – e maggiormente diffusa nelle prassi di implementazione dei piani di welfare aziendale è costituita dalle opere e dai servizi di utilità sociale riconosciuti ai dipendenti nonché ai loro familiari.

A tal proposito, la previgente formulazione dell’art. 51, comma 2, lettere f) e *f-bis*), del TUIR – ovvero sia prima delle modifiche apportate dal legislatore a decorrere dal 1° gennaio 2016 – prevedeva la non



concorrenza alla formazione del reddito da lavoro dipendente di elementi quali:

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

Dal punto di vista soggettivo, occorre precisare che la regola agevolativa vale anche per i *benefit* riconosciuti ai familiari *ex* art. 12 TUIR, ossia al coniuge del dipendente nonché ai figli e alle altre persone indicate nell'art. 433 cod. civ. (ossia i genitori e, in loro mancanza, gli ascendenti prossimi; gli adottanti; i generi e le nuore; il suocero e la suocera; i fratelli e le sorelle germani o unilaterali, con precedenza dei germani sugli unilaterali).

In merito alla corretta applicazione della disciplina fiscale - e conseguentemente previdenziale - l'Agenzia delle Entrate, con le risoluzioni n. 34/2004 e n. 26/2010 nonché con una risposta all'interpello n. 954-551/2011 del 13 giugno 2012, chiarì che ai fini dell'esclusione delle opere e dei servizi *ex* art. 100, comma 1 del TUIR dalla formazione del reddito di lavoro dipendente, devono sussistere congiuntamente le seguenti condizioni:

- a) le opere e i servizi devono essere correlati al perseguimento di finalità educative, d'istruzione, ricreative, di assistenza sociale e sanitarie o culto;
- b) le opere e i servizi di cui trattasi devono essere offerti alla generalità dei dipendenti o a specifiche categorie (non intese nel senso civilistico ma come raggruppamento omogeneo di lavoratori);
- c) le relative spese devono essere sostenute volontariamente dal datore di lavoro e non in adempimento di un vincolo contrattuale.

### Classificazione delle opere e servizi di utilità sociale

La prassi dell'amministrazione finanziaria ha enucleato alcune casistiche rientranti nel campo di applicazione degli art. 51, comma 2, lett. f e f-bis) e 100, comma 1 del TUIR.

In particolare, come da prassi consolidata dell'amministrazione finanziaria (Ministero delle Finanze, circolare n. 238/E/2000), costituiscono *benefit* agevolati ai sensi della citata normativa fiscale:

- i servizi dedicati alla persona e alla famiglia (circoli e club, impianti

sportivi, corsi di formazione extraprofessionale);

- le attività ricreative (concessioni di biglietti, viaggi);
- l'assistenza sanitaria (prestazioni ambulatorie e servizi presso strutture mediche);
- i servizi di assistenza sanitaria (baby-sitting e badanti, interventi per persone disabili o anziani familiari del lavoratore);
- le spese relative alla frequenza di asili nido, le spese scolastiche e relative all'istruzione primaria e secondaria a favore dei familiari dei dipendenti;
- le borse di studio (intese in senso ampio e prescindendo dalla sussistenza di apposite graduatorie o procedure), ovverosia tutte le somme corrisposte dal datore “per assegni, premi o sussidi per fini di studio” a favore dei medesimi familiari.

L'Amministrazione Finanziaria precisò che l'esclusione dall'assoggettamento fiscale e contributivo di tali elementi operava anche nelle ipotesi in cui gli stessi fossero stati messi a disposizione del personale dipendente, il tramite il ricorso a strutture esterne all'azienda, purché il lavoratore risultasse estraneo al rapporto intercorrente tra il datore di lavoro e l'effettivo prestatore del servizio, a significare che eventuali rimborsi diretti al lavoratore avrebbero, viceversa, portato alla totale imposizione (Agenzia delle Entrate, risoluzioni n. 34/2004 e n. 26/2010).

Discorso diverso, invece, per i benefit di cui alla previgente versione della lettera *f-bis*) – ovvero i servizi di welfare riconosciuti ai familiari dei dipendenti (c.d. “welfare familiare”) – laddove fu lo stesso legislatore a prevedere esplicitamente l'esclusione dalla formazione del reddito da lavoro dipendente del rimborso dell'onere sostenuto dallo stesso dipendente per le prestazioni e i servizi “*per la frequenza di asili nido e di colonie climatiche da parte dei familiari indicati nell'art. 12, nonché per borse di studio a favore dei medesimi familiari*”. L'agevolazione era comunque applicabile a condizione che il datore di lavoro acquisisse e conservasse la documentazione attestante l'utilizzo delle somme da parte del dipendente per le finalità sopra descritte (Agenzia delle Entrate, circolare n. 238/E del 22 dicembre 2000 e risoluzione n. 378 del 17 dicembre 2007).

## I soggetti destinatari del welfare

Il legislatore fiscale, oltre a definire l'ambito oggettivo di applicazione delle norme agevolative (in termini di beni e servizi che non concorrono in tutto o in parte alla formazione del reddito da lavoro dipendente), individuò anche le categorie di soggetti beneficiari delle stesse.

In particolare, le norme ricollegabili alle opere e servizi di utilità sociale (così come parte delle disposizioni generalmente rivolte al Welfare Aziendale, cfr. paragrafo 2.1.) richiedevano tassativamente che – ai fini della defiscalizzazione e della decontribuzione (oggi non più riproposta) – i servizi o le somme fossero rivolti “alla generalità o a categorie di dipendenti” o “ai soggetti indicati nell’art. 12”. L’obiettivo di tale requisito era di evitare trattamenti differenziati tra il personale e che l’agevolazione venisse riconosciuta *ad personam*.

In merito ai suddetti requisiti soggettivi, non sono mancate interpretazioni e prassi applicative divulgate in passato dal Ministero delle Finanze e dall’Agenzia delle Entrate con risoluzioni e circolari.

Passando in rassegna le interpretazioni fornite, l’amministrazione finanziaria ha escluso che l’espressione:

- “generalità dei dipendenti” faccia riferimento all’intera popolazione aziendale ben potendo riferirsi ad un gruppo omogeneo di lavoratori dipendenti con medesima tipologia contrattuale ovvero con una determinata anzianità aziendale (cfr. Agenzia delle Entrate, risoluzioni n. 3/E/2002 e n. 129/E/2004)
- “categoria di dipendenti” vada intesa in riferimento alla classica distinzione effettuata dall’art. 2095 cod. civ. (ovverosia dirigenti, quadri, impiegati e operai) ben potendo riferirsi a tutti i dipendenti di un certo livello ovvero adibiti a particolari lavorazioni, mansioni o reparti (cfr. Ministero delle Finanze circolare del n. 3 /E/1997 e risoluzione n. 188/E/1998);
- “soggetti indicati nell’art. 12”, i.e. persone indicate nell’art. 433 cod. civ. (*ut supra*, paragrafo 2.2.), debba intendersi nella condizione di familiare fiscalmente a carico, di convivenza con il dipendente e di percezione di assegni alimentari non risultanti da provvedimenti dell’autorità giudiziaria.

## La volontarietà del datore di lavoro

Relativamente al concetto di “volontarietà” del datore di lavoro - requisito fondamentale previsto dall’art. 100 comma 1 del TUIR ai fini della deducibilità dal reddito d’impresa - l’amministrazione finanziaria ha più volte ribadito che la spesa per i servizi di welfare di cui trattasi non doveva essere sostenuta dal datore di lavoro in forza di un vincolo contrattuale quali accordi ovvero contratti di lavoro stipulati a livello aziendale.

Le opere e i servizi erogati dovevano costituire una mera liberalità con piena discrezionalità del datore di lavoro e mai un corrispettivo legato

all'attività lavorativa.

Pertanto, non doveva sussistere alcun nesso sinallagmatico tra il riconoscimento dei benefit in argomento e la prestazione resa dai dipendenti.

Tale requisito ha storicamente rappresentato un grave limite all'adozione di piani di welfare da parte delle aziende italiane e posto un freno alla negoziazione in sede decentrata di strumenti volti non solo ad incrementare la fidelizzazione ed il benessere del personale dipendente ma anche la produttività e la redditività dell'azienda.

In un contesto sociale ed economico sempre più caratterizzato dalle spinte verso una regolazione decentrata del rapporto di lavoro, tale "paletto" normativo si poneva in forte contraddizione con le politiche e gli interventi normativi che, invece, si prefiggevano di incentivare la contrattazione aziendale e territoriale.

L'intervento del legislatore sul tema della decentralizzazione in argomento si è concretizzata con l'emanazione della Legge di Stabilità 2016 (Legge 28 dicembre 2015, n. 208), di cui diremo tra breve.

### **Opere e servizi di utilità sociale: il trattamento in capo al datore di lavoro**

Il trattamento in capo al datore di lavoro afferisce alla deducibilità o meno dei costi sostenuti per welfare. Si ha l'applicazione del combinato disposto

1. dell'art 95 TUIR per cui le spese per prestazioni di lavoro dipendente deducibili nella determinazione del reddito comprendono anche quelle sostenute in denaro o in natura a titolo di liberalità a favore dei lavoratori, salvo il disposto dell'articolo 100, comma 1.

2. e dell'art. 100 per cui 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 dal reddito d'impresa nel limite del 5 per mille dell'ammontare delle spese per prestazioni di lavoro dipendente risultante dalla dichiarazione dei redditi

A colmare tale lacuna, al fine di rendere più attrattiva, sia per datori di lavoro che per i lavoratori dipendenti, l'introduzione dei suddetti servizi di welfare, è di recente intervenuto il legislatore con le novità normative contenute nell'art. 1, commi da 182 a 190, della Legge 28 dicembre 2015, n. 208 meglio nota come Legge di stabilità 2016.

## 4.2. Il Welfare Aziendale dopo la Legge di Stabilità 2016<sup>(\*)</sup>

La Legge di Stabilità 2016, con l'appoggio delle maggiori confederazioni sindacali, ha profondamente riformato la normativa tributaria sul welfare aziendale ampliandone la portata e rendendolo appetibile a tutte le imprese, anche le più piccole. Il vantaggio principale per i datori di lavoro è determinato dall'eliminazione del vincolo della volontarietà, di antica tradizione, previsto dalla previgente lettera f), comma 2, art. 51 TUIR, lasciando ora libere le imprese di regolare l'erogazione dei servizi welfare tramite accordi aziendali o territoriali permettendo, in tal modo, di superare la barriera alla deducibilità dal reddito d'impresa prevista dal comma 1, art. 100 TUIR rimasto inalterato. Per i lavoratori i vantaggi sono determinati dall'ampliamento della normativa prevista dall'art. 51 e dalla libertà di scelta di sostituire i premi aziendali con servizi di welfare, ovviamente con delle limitazioni, che tra breve vedremo, ma che rappresenta pur sempre una nuova opportunità.

Vediamo nel dettaglio l'intervento legislativo:

### Le modifiche all'art. 51, comma 2, del TUIR

L'art. 1, comma 190, della Legge di Stabilità 2016 ha novellato l'art. 51, comma 2 del TUIR

- ampliando l'ambito di applicazione della norma agevolativa introducendo anche nuovi *benefit* di utilità sociale;
- introducendo nuove modalità di determinazione dei *benefit* di utilità sociale.

Il comma 2 dell'articolo 51 TUIR viene modificato e arricchito con elementi di estrema importanza:

1) la lettera f) è sostituita dalla seguente:

«f) l'utilizzazione delle opere e dei servizi riconosciuti dal datore di lavoro volontariamente o in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale, offerti alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti e ai familiari indicati nell'articolo 12 per le finalità di cui al comma 1 dell'articolo 100»;

---

<sup>(\*)</sup> A cura di Loris Beretta, Dottore Commercialista e Revisore Contabile, Perito Industriale Elettronico, Componente Commissione Lavoro ODCEC Milano.

2) la lettera *f-bis*) è sostituita dalla seguente:

«*f-bis*) le somme, i servizi e le prestazioni erogati dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti per la fruizione, da parte dei familiari indicati nell'articolo 12, dei servizi di educazione e istruzione anche in età prescolare, compresi i servizi integrativi e di mensa ad essi connessi, nonché per la frequenza di ludoteche e di centri estivi e invernali e per borse di studio a favore dei medesimi familiari»;

3) dopo la lettera *f-bis*) è inserita la seguente:

«*f-ter*) le somme e le prestazioni erogate dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti per la fruizione dei servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti indicati nell'articolo 12»;

4) dopo il comma 3) è inserito il seguente:

«comma 3-*bis*) con il quale il Legislatore specifica che per quel che riguarda la fruizione dei servizi di cui al comma 2 e 3 dell'art. 51 del TUIR, il datore di lavoro potrà usufruire di «documenti di legittimazione, in formato cartaceo o elettronico, riportanti un valore nominale» avvicinando in questo modo il nostro ordinamento a quello di altri paesi europei nei quali il c.d. “buono sociale” è lo strumento privilegiato per accedere ai servizi di welfare, si tratta dei c.d. “voucher”»

Inalterata è rimasta la normativa in tema di deducibilità dal reddito d'impresa dettata dagli artt. 95 e 100 TUIR.

Così, riassumendo, i piani di welfare oggi devono presentare le seguenti caratteristiche:

- Deve obbligatoriamente essere rivolto a tutti i dipendenti o a categorie omogenee di essi
- Può essere realizzato e quantificato di anno in anno
- Non può mai avere fini retributivi ossia essere erogato in cambio di una prestazione ma deve avere funzioni “sociali” o di efficienza (nuova sostituibilità con premi di produttività)
- E' finalmente possibile gestire il piano di welfare nell'ambito della contrattazione di secondo livello superando così il limite di deducibilità del 5/00 previsto dall'art. 100 TUIR
- I familiari cui si riferisce la disposizione, non debbono necessariamente essere fiscalmente a carico del dipendente; il richiamo diretto all'art. 12 del TUIR e quello indiretto all'articolo 433 c.c., consentono di considerare, anche se non rientranti nel nucleo familiare, il coniuge e i figli (naturali, riconosciuti, adottivi, affidati), nonché ogni altro soggetto che con lui conviva (fratelli, sorelle, genitori che rientrino nel nucleo).

In tema di modalità di erogazione non è cambiato quasi nulla rispetto alla previgente normativa. Solo alcune spese possono essere rimborsate direttamente dall'azienda al lavoratore, mentre nella maggior parte dei casi non vi deve essere alcun collegamento contrattuale tra il lavoratore e l'ente erogatore dei servizi. Sostanzialmente lo schema è il seguente:

Obbligo di spesa sostenuta dall'azienda	Rimborso diretto al lavoratore
<p><b>Condizione indispensabile:</b> il lavoratore deve rimanere estraneo al rapporto tra azienda e fornitore del servizio Nulla è cambiato rispetto al passato per tutto quanto è previsto dalla lettera f. contenuta nel comma 2 dell'art. 51 e dal richiamato comma 1 articolo 100: Le spese per specifiche finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto <b>non possono essere oggetto di rimborso diretto da parte del datore di lavoro!</b> Es. corsi di lingue, di informatica, di musica, teatro, danza; abbonamenti a palestre o teatri; viaggi di studio e non; visite di medicina preventiva o diagnostica; cure odontoiatriche; assistenza psicologica; checkup medici.</p>	<p><b>Condizione indispensabile:</b> acquisizione e archiviazione dei giustificativi di spesa consegnati dal dipendente e rimborsati dall'azienda. <b>E' possibile per:</b> servizi di educazione e istruzione anche in età prescolare, compresi i servizi integrativi e di mensa ad essi connessi, nonché per la frequenza di ludoteche e di centri estivi e invernali e per borse di studio a favore dei medesimi familiari (lettera f-<i>bis</i>). <b>Novità:</b> il rimborso diretto è possibile anche per servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti (lettera f-<i>ter</i>).</p>

A seguito dell'emanazione delle nuove regole, che hanno interessato anche le modalità di gestione dei premi di produttività in tema di detassazione (Decreto Interministeriale del 25 marzo 2016), l'Agenzia delle Entrate è intervenuta dando la sua interpretazione autentica con la circolare n. 28/E del 15 giugno 2016. In tema di welfare l'Agenzia delle Entrate afferma che il nuovo testo, in particolare, consente di comprendere tra i servizi di istruzione ed educazione, oltre agli asili nido già previsti in precedenza, le scuole materne, precedentemente escluse in quanto non contemplate; inoltre, sostituisce la locuzione "colonie climatiche", ormai desueta, con "centri estivi e invernali" e "ludoteche". La menzione delle borse di studio a favore dei familiari dei dipendenti, presente anche nella precedente disposizione, completa la gamma dei benefit con finalità didattiche e di istruzione, per la cui definizione possono tornare utili i chiarimenti forniti con la circolare n. 238 del 2000, con la quale è stato precisato che rientrano nella lettera f-*bis*) le erogazioni di somme corrisposte al dipendente per assegni, premi di merito e sussidi per fini di studio a favore di familiari di cui all'articolo 12. In tale nozione possono essere ricompresi i contributi versati dal datore di lavoro per rimborsare al lavoratore le spese sostenute per le rette scolastiche, tasse universitarie, libri di testo scolastici, nonché gli incentivi economici agli

studenti che conseguono livelli di eccellenza nell'ambito scolastico. Data l'ampia formulazione della lettera *f-bis*), sono riconducibili alla norma il servizio di trasporto scolastico, il rimborso di somme destinate alle gite didattiche, alle visite d'istruzione ed alle altre iniziative incluse nei piani di offerta formativa scolastica nonché l'offerta – anche sotto forma di rimborso spese – di servizi di baby-sitting.

L'introduzione nella nuova norma della possibilità di erogare servizi a familiari non autosufficienti ha determinato il bisogno di chiarire il concetto di non autosufficienza (infatti sui media si era ipotizzato che anche i minori di età potessero rientrare in tale concetto). La circolare in discorso ha spiegato che malgrado la dizione della norma non faccia riferimento ai servizi, tale omissione non appare significativa posto che questi possono comunque rientrare nella previsione della lettera *f*). Con circolare n. 2/E del 2005 è stato precisato che i soggetti non autosufficienti sono coloro che non sono in grado di compiere gli atti della vita quotidiana quali, ad esempio, assumere alimenti, espletare le funzioni fisiologiche e provvedere all'igiene personale, deambulare, indossare gli indumenti. Inoltre, deve essere considerata non autosufficiente la persona che necessita di sorveglianza continuativa. Lo stato di non autosufficienza può essere indotto dalla ricorrenza anche di una sola delle condizioni esemplificativamente richiamate e deve risultare da certificazione medica. L'esenzione dal reddito pertanto non compete per la fruizione dei servizi di assistenza a beneficio di soggetti come i bambini, salvo i casi in cui la non autosufficienza si ricollegli all'esistenza di patologie.

Per quanto concerne la individuazione dei familiari anziani, in assenza di richiami normativi si può ritenere, in via generale, di fare riferimento ai soggetti che abbiano compiuto i 75 anni, limite di età considerato ai fini del riconoscimento di una maggiore detrazione d'imposta dall'articolo 13, comma 4, del TUIR.

### **I nuovi «documenti di legittimazione, in formato cartaceo o elettronico, riportanti un valore nominale»: c.d. "voucher"**

L'articolo 1, comma 190, lettera b) della Legge di Stabilità 2016, ha inserito, dopo il comma 3 dell'articolo 51 del TUIR, il comma *3-bis* secondo cui "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". Ma la cosa non poteva essere



così semplice. Infatti l’Agenzia delle Entrate, probabilmente per evitare abusi, è subito intervenuta sul tema comprendendolo nella Circolare 28/E specificando l’esistenza di due casi da tenersi ben distinti. Testualmente recita:

“...i voucher di cui al citato comma 1:

1. non possono essere emessi a parziale copertura del costo della prestazione, opera o servizio e quindi non sono integrabili;
2. non possono rappresentare più prestazioni opere o servizi di cui all’articolo 51, comma 2, del TUIR.”

I “voucher” hanno lo scopo di identificare il soggetto che ha diritto alla prestazione sottostante e richiedono pertanto la previa intestazione del titolo all’effettivo fruitore della prestazione, opera o servizio anche nei casi di utilizzo da parte dei familiari del dipendente.

L’oggetto della prestazione alla quale il titolo può dare diritto, secondo quanto previsto dallo stesso comma 190, deve consistere in un bene o un servizio e, pertanto, il voucher non può essere rappresentativo di somme di denaro.

L’uso del voucher agevola l’utilizzo di strutture di soggetti terzi per erogare ai dipendenti le prestazioni e i servizi rappresentati, alle quali, come già detto, il datore di lavoro può fare ricorso a condizione che il dipendente non intervenga nel rapporto economico con la struttura che eroga la prestazione, potendo altrimenti configurarsi un aggiramento del divieto di erogare la prestazione in denaro ove non previsto. Anche nel caso dei voucher il dipendente assume la veste di mero destinatario della prestazione, estraneo al contratto in virtù del quale acquista il relativo diritto. La prestazione rappresentata dal voucher, fruibile presso una delle strutture convenzionate, deve essere individuata nel suo oggetto e nel suo valore nominale e può consistere anche in somministrazioni continuative o ripetute nel tempo, indicate nel loro valore complessivo, quali, ad esempio, abbonamenti annuali a teatri, alla palestra, cicli di terapie mediche, pacchetto di lezioni di nuoto.

Non rilevano ai fini in esame, eventuali corrispettivi pagati dal dipendente alla struttura che eroga il benefit, a seguito di un rapporto contrattuale stipulato autonomamente dal dipendente. Ad esempio se la prestazione ricreativa erogata dal datore di lavoro mediante voucher consiste in dieci ingressi in palestra, il pagamento dell’undicesimo ingresso contrattato direttamente dal dipendente non costituisce integrazione del voucher.

In deroga al principio in base al quale i voucher “devono dare diritto ad un solo bene, prestazione, opera o servizio per l’intero valore

nominale” (articolo 6, comma 1, del Decreto), il comma 2 dell’articolo 6 del Decreto, prevede che “i beni e servizi di cui all’articolo 51, comma 3, ultimo periodo del TUIR possono essere cumulativamente indicati in un unico documento di legittimazione purché il valore complessivo degli stessi non ecceda il limite di importo di 258,23 euro”. La deroga alle regole generali contenute nel comma 1 costituisce una eccezione al “divieto di cumulo”, potendo un unico voucher rappresentare più beni e servizi, di importo complessivo non superiore a 258,23 euro. La pluralità di beni e servizi erogabili attraverso l’utilizzo di un unico voucher si riflette sulle modalità di individuazione dei beni e servizi rappresentati dal titolo di legittimazione.

Mentre il voucher monouso deve dare diritto ad un solo bene, prestazione, opera o servizio, predeterminato ab origine e definito nel valore, il voucher cumulativo può rappresentare una pluralità di beni, determinabili anche attraverso il rinvio – ad esempio – ad una elencazione contenuta su una piattaforma elettronica, che il dipendente può combinare a sua scelta nel “carrello della spesa”, per un valore non eccedente 258,23 euro, diversamente l’intero importo concorre alla determinazione del reddito di lavoro dipendente.

Sostanzialmente significa che se si vuole utilizzare il voucher per fornire servizi di welfare lo si può fare **ma solo ed esclusivamente per una specifica prestazione**, es. scuola, sanità, assistenza anziani etc.; se invece si vuole usare il voucher per offrire una pluralità di servizi il valore “facciale” non potrà superare i 258,23 euro.

Si tratta evidentemente di una limitazione che pare più ideologica che logica, contraria agli obiettivi del legislatore di ampliamento e maggiore diffusione del welfare, peraltro non prevista dalla norma ma limitata all’ambito interpretativo, tuttavia al momento è così e per evitare problemi ci si dovrà adeguare con sommo dispiacere per le società specializzate nell’emissione dei voucher.

Riassumendo: un piano di welfare non può mai essere controprestazione rispetto alla prestazione di lavoro, ma ora

- un piano di welfare può essere contenuto in accordi di II livello *ex* art 8 D.Lgs 138/11
- può essere convertito in premio cosicché le cifre messe a disposizione da parte del datore di lavoro per il piano di welfare possono anche essere convertite in denaro erogato ai dipendenti
- un piano di welfare può essere oggetto di contrattazione aziendale che preveda che tale dispositivo sia erogato solo al raggiungimento di determinati risultati.

## La sostituibilità dei premi aziendali con servizi di welfare

Tale importante novità è stata introdotta dal comma 184. Si tratta della possibilità di convertire il premio in benefit previsti da un piano di welfare aziendale. Innanzitutto va ricordato che tale possibilità deve obbligatoriamente essere espressa in un accordo aziendale, o territoriale, regolarmente sottoscritto tra azienda e sindacato (o RSU/RSA) e depositato entro trenta giorni dalla firma mediante procedura telematica presso la Direzione Territoriale del Lavoro competente. L'espressa menzione dei contratti aziendali o territoriali esclude dall'agevolazione gli elementi retributivi premiali erogati in attuazione di accordi o contratti collettivi nazionali di lavoro ovvero di accordi individuali tra datore di lavoro e prestatore di lavoro, come chiarito già in passato con circolare n. 3/E del 2011 (par. 1.).

Sempre in merito alla sostituibilità dei premi con welfare, nel decreto è stato ribadito quanto previsto al comma 186 della L. 208/2015 specificando (anche se non proprio con totale chiarezza espositiva) che la sostituzione è sempre possibile su libera opzione del lavoratore e solo per la quota e nei limiti utili ai fini dell'applicazione dell'imposta sostitutiva. Questo significa che solo un lavoratore con un reddito non superiore a € 50.000 potrà decidere di convertire il suo premio in welfare aziendale godendo della relativa esenzione da imposta e da contributi fino al limite massimo di € 2.000 (o 2.500), gli importi eccedenti saranno normalmente assoggettati ad imposta e contributi così come lo saranno per intero in caso di superamento del limite reddituale.

Il vantaggio è intuitivo, mentre il premio sconta la normale contribuzione e un'aliquota agevolata del 10% in capo al dipendente, il welfare è totalmente esente, quindi molto più conveniente sia per l'impresa che per il lavoratore:

*Esempio di sostituzione di premio produttività con welfare:  
(i calcoli sono significativi ma approssimati e non puntuali)*

<b>Lavoratore</b>	
RAL corrente	€ 28.000
Costo Azienda	€ 38.356
Salario netto	€ 20.515

<b>Opzione tassazione sostitutiva</b>	
Premio aziendale	€ 1.800
Costo Azienda	€ 2.466
Premio netto – Tax ordinaria	€ 1.319
Premio netto – Tax sostitutiva	€ 1.472

<b>Opzione welfare</b>	
Costo Azienda	€ 1.800
Buoni carburante	€ 250
Assistenza domiciliare	€ 250
Rimborso libri scolastici	€ 1.300
Totale benefits	€ 1.800
Premio netto in natura	€ 1.800

<b>Valore per il lavoratore</b>	
Differenza a favore contro Tax Ordinaria	€ 481
Differenza a favore contro Tax Sostitutiva	€ 329

<b>Valore per l'azienda</b>	
Riduzione del Costo Azienda	€ 666

Nella citata Circolare l'Agenzia delle Entrate è stata chiara affermando che la norma non trova applicazione in caso di conversione tra remunerazione monetaria e benefit prevista al di fuori delle condizioni stabilite per l'applicazione dell'imposta sostitutiva di cui al comma 182 della legge di Stabilità. Ad esempio in mancanza di un accordo

regolarmente sottoscritto e depositato presso la Direzione Territoriale del Lavoro o nel caso in cui i beni e servizi siano erogati, in sostituzione di premi, a dipendenti con un reddito superiore, nell'anno precedente a quello di erogazione, ad euro 50.000 in sostituzione dei premi di risultato o utili, o siano erogati a dipendenti con reddito inferiore, nell'anno precedente quello di erogazione, ad euro 50.000 in sostituzione di premi non realmente correlati ad effettivi incrementi di produttività, qualità ed efficienza. In tali casi tutti i beni e servizi erogati, in sostituzione al premio, concorrono in misura piena alla determinazione del reddito di lavoro dipendente, secondo le disposizioni di cui all'articolo 51, comma 1, del TUIR, sostanzialmente perdono ogni loro caratteristica di esenzione. Lo stesso nel caso in cui si superi in valore la soglia dei 2.000,00 o 2.500,00 euro, il surplus verrà pienamente assoggettato a contributi e ritenute fiscali o, infine, se non vi sia libera scelta da parte del lavoratore in tema di fungibilità tra premio e welfare.

È quindi fondamentale capire come calcolare il limite dei 50.000 e dei 2.000/2.500 euro e le regole in materia di premi.

## I premi di produttività

I commi da 182-189 della Legge 208/2015 rendono permanente la disciplina tributaria agevolativa per i premi di produttività e per le somme erogate sotto forma di partecipazione agli utili dell'impresa ai dipendenti privati **con reddito non superiore a 50.000 euro** e riformano l'art. 51 del TUIR.

**Comma 182.** Sulle somme corrisposte a titolo di premio di produttività d'ora in poi si applica un'imposta sostitutiva dell'IRPEF con **aliquota al 10 per cento, entro il limite di 2.000 euro lordi**, salvo espressa rinuncia scritta del lavoratore. Tale **imposta è sostitutiva** di Irpef e addizionali regionali e comunali.

Si deve trattare di premi variabili legati a incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione, misurabili e verificabili. La disciplina della misurazione e della verifica dei premi di produttività è stata definita dal decreto attuativo del 16 marzo 2016; tale decreto ha delineato, in modo generale, anche le modalità «paritetiche» di partecipazione all'organizzazione del lavoro valevoli per innalzare il beneficio fiscale da 2.000 a 2.500 euro, demandando la definizione delle regole applicative ai contratti collettivi nazionali.

Riassuntivamente il decreto del 25 marzo disciplina:

1. i criteri di misurazione per i premi di risultato, stabilendo che i

contratti collettivi di lavoro (compresi quelli aziendali o territoriali) devono prevedere criteri di misurazione e verifica degli incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione, che devono consistere nell'aumento della produzione o in risparmi dei fattori produttivi ovvero nel miglioramento della qualità dei prodotti e dei processi, anche attraverso la riorganizzazione dell'orario di lavoro non straordinario o il ricorso al lavoro agile quale modalità flessibile di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, rispetto ad un periodo di tempo definito dall'accordo, il cui raggiungimento sia verificabile in modo obiettivo attraverso il riscontro di indicatori numerici o di altro genere appositamente individuati

2. la partecipazione agli utili dell'impresa chiarendo che per somme erogate sotto tale forma si intendono gli utili distribuiti ai sensi dell'articolo 2102 del codice civile e che l'applicazione dell'imposta sostitutiva del 10% si applica, sussistendo le condizioni ivi previste, anche agli utili relativi al 2015 attribuiti in tale forma

3. il coinvolgimento paritetico dei lavoratori alla gestione dell'impresa, stabilendo che l'incremento del limite a 2.500 euro lordi, dei premi di risultato con tassazione agevolata, viene riconosciuto qualora i contratti collettivi di lavoro prevedano strumenti e modalità di coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro da realizzarsi attraverso un piano (stabilito dai contratti collettivi questa volta solo nazionali) che stabilisca, a titolo esemplificativo, la costituzione di gruppi di lavoro nei quali operano responsabili aziendali e lavoratori finalizzati al miglioramento o all'innovazione di aree produttive o sistemi di produzione, e che prevedono strutture permanenti di consultazione e monitoraggio degli obiettivi da perseguire e delle risorse necessarie nonché la predisposizione di rapporti periodici che illustrino le attività svolte e i risultati raggiunti.

Poiché il limite più complesso da non superare ai fini della detassazione, e per il mantenimento dell'esenzione degli eventuali servizi di welfare sostitutivi, è quello reddituale, la circolare 28/E entra in merito specificando che il limite reddituale di euro 50.000 deve essere calcolato tenendo conto dei redditi di lavoro dipendente conseguiti nell'anno precedente a quello di applicazione dell'agevolazione, anche se derivanti da più rapporti di lavoro, e deve comprendere anche le pensioni di ogni genere e gli assegni di cui all'articolo 49, comma 2, del TUIR, equiparati ai redditi di lavoro dipendente dal medesimo articolo 49 del TUIR (cfr. circolare n. 49/E del 2008, par. 1.1.; circolare n. 11/E del 2013, par. 1). Analogamente a quanto chiarito in relazione alle previgenti agevolazioni,

ai fini della verifica del limite, occorre considerare il reddito soggetto a tassazione ordinaria. Dalla determinazione del limite devono, pertanto, essere esclusi eventuali redditi di lavoro assoggettati a tassazione separata (cfr. circolare n. 49 del 2008 par. 1.1.; circolare n. 11/E del 2013, par. 1).

In base a quanto espressamente previsto dall'articolo 1, comma 3, del Decreto citato, e come previsto per il passato, il reddito è determinato "al lordo delle somme assoggettate nel medesimo anno all'imposta sostitutiva di cui al comma 182". Si evidenzia in proposito che, invece, **gli emolumenti premiali non entrano nel computo della soglia reddituale di euro 50.000**, cui è subordinato l'accesso al regime agevolato, **nel caso in cui siano stati sostituiti – su scelta rimessa al dipendente in base a quanto previsto dalla legge di Stabilità - con le prestazioni di welfare aziendale** escluse, nel rispetto dei limiti fissati dall'articolo 51, commi 2 e 3 ultimo periodo, del TUIR, dalla formazione del reddito di lavoro dipendente.

Devono inoltre essere considerate nel computo del limite il periodo obbligatorio di congedo per maternità e le retribuzioni corrisposte ai lavoratori dipendenti impegnati all'estero, anche se non assoggettate a tassazione in Italia (cfr. circolare n. 59/E del 2008 par. 8). Ad esempio un soggetto che nel 2016 assume la residenza in Italia e riceve retribuzioni premiali, se nel 2015, anno in cui era residente all'estero, ha svolto attività di lavoro dipendente, deve verificare se il reddito di lavoro dipendente tassato all'estero sia stato di ammontare superiore a 50.000 euro. I redditi di lavoro dipendente prodotti all'estero da soggetti residenti, assoggettati a tassazione in Italia ai sensi dell'articolo 51, comma 8-*bis*, del TUIR, devono essere computati nel limite reddituale di euro 50.000 sulla base dell'ammontare convenzionale ivi previsto. Resta fermo, naturalmente, che l'applicazione dell'imposta sostitutiva riguarda solo i casi in cui la retribuzione premiale non è assorbita dalla determinazione forfetaria della base imponibile convenzionalmente determinata annualmente per decreto.

Rientra nel computo della soglia reddituale di 50.000 euro anche la quota maturanda di TFR richiesta dal lavoratore e liquidata in busta paga, ai sensi dell'articolo 1, comma 26, della legge n. 190 del 2014 (c.d. Q.u.I.R., quota integrativa della retribuzione, secondo la definizione contenuta nell'articolo 1, 10 comma 1, lettera i) del d.P.C.M. 20.02.2015 n. 29). Tale parte integrativa della retribuzione difatti, per espressa previsione di legge, è assoggettata a tassazione ordinaria e concorre, pertanto, alla formazione del reddito complessivo da assoggettare ad imposizione (comma 756-*bis* dell'articolo 1 della legge n. 296 del 2006, introdotto dall'articolo 1, comma 26, della legge n. 190 del 2014).

Il regime agevolato è applicabile anche se nell'anno precedente non sia stato conseguito alcun reddito di lavoro dipendente (cfr. circolare 59/E del 2008, par. 8; circolare 11/ E del 2013, par. 1) ed anche se il limite di 50.000 euro sia stato superato per effetto del conseguimento di redditi purché diversi da quelli di lavoro dipendente, compresi i redditi ad essi assimilati. Ai fini dell'applicazione dell'agevolazione, risulta parimenti irrilevante il superamento della soglia di reddito di lavoro dipendente di euro 50.000 nell'anno in cui sono erogati i premi agevolati o gli utili, fermo restando che tale eventualità determinerà l'esclusione del beneficio per i premi eventualmente erogati nell'anno successivo.

Per quanto ai limiti relativi al valore del premio, si precisa che l'imposta sostitutiva dell'IRPEF e delle addizionali regionale e comunale, pari al 10 per cento dei premi e somme erogati dal sostituto d'imposta, e il mantenimento dell'esenzione da imposta e contributi dei servizi welfare erogati in alternativa su scelta del dipendente, opera entro il limite di importo complessivo di 2.000 euro annui lordi, sia per i premi di risultato che per gli utili distribuiti dalle aziende ai dipendenti. Nella ipotesi di erogazione sia di premi che di utili il limite va applicato alla somma delle due componenti e non è superabile neanche in presenza di più rapporti di lavoro (cfr. circolare 49/E del 2008, par. 1.4).

Una importante precisazione contenuta nella circolare in discorso è che il limite di 2.000 o 2.500 euro deve intendersi **al lordo della ritenuta fiscale del 10 per cento e al netto delle trattenute previdenziali obbligatorie** (cfr. circolare 59/E del 2008, par. 14); eventuali importi eccedenti sono assoggettati alla tassazione ordinaria, anche se costituiti da servizi di welfare normalmente esenti. Questo significa che in realtà il limite effettivo "lordo" equivale a circa 2.219 o 2.770 euro, attenzione che dipende dall'aliquota contributiva che varia da settore a settore e da qualifica a qualifica.

L'opzione del lavoratore tra premio in danaro e servizi di welfare ha un ulteriore limite ai fini del riconoscimento delle agevolazioni fiscali, queste infatti non spettano se il premio non è correlato a incrementi di produttività, qualità o efficienza, o se alcuno di questi parametri non risulta superato rispetto ad un periodo di riferimento antecedente specificato nell'accordo. La circolare 28/E lo ha pienamente ribadito affermando che **"riguardo ai criteri incrementali ai quali devono essere ancorati i premi di risultato, il comma 2 ne rinvia la definizione alla contrattazione collettiva aziendale o territoriale, la quale deve "prevedere criteri di misurazione e verifica degli incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione, che possono consistere nell'aumento**



della produzione o in risparmi dei fattori produttivi ovvero nel miglioramento della qualità dei prodotti e dei processi, anche attraverso la riorganizzazione dell'orario di lavoro non straordinario o il ricorso al lavoro agile quale modalità flessibile di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, rispetto ad un periodo congruo definito dall'accordo, il cui raggiungimento sia verificabile in modo obiettivo attraverso il riscontro di indicatori numerici o di altro genere appositamente individuati.

In tale ottica deve essere considerato anche il riferimento alla variabilità delle somme – caratteristica tipica dei premi di risultato – che non deve essere intesa necessariamente come gradualità dell'erogazione in base al raggiungimento dell'obiettivo definito nell'accordo aziendale o territoriale. A tal riguardo è necessario tenere ben presente la distinzione tra strutturazione dei premi e condizione di incrementalità degli obiettivi che dà diritto al beneficio fiscale. La strutturazione dei premi è, infatti, l'insieme delle condizioni previste negli accordi al verificarsi delle quali matura il diritto alla corresponsione di una data somma. La combinazione delle varie condizioni può avvenire in vari modi ed è regolata esclusivamente dalla contrattazione collettiva.

*Ai fini dell'applicazione del beneficio fiscale all'ammontare complessivo del premio di risultato erogato, tuttavia, è necessario che, nell'arco di un periodo congruo definito nell'accordo, sia stato realizzato l'incremento di almeno uno degli obiettivi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione richiamati dalla norma e che tale incremento possa essere verificato attraverso indicatori numerici definiti dalla stessa contrattazione collettiva, che dovranno essere riportati nella sezione 6 del modello allegato al Decreto, al momento della presentazione della dichiarazione di conformità.”*

Significa che d'ora in poi l'agevolazione non spetta nel caso in cui l'impresa non possa dimostrare che il premio sia stato erogato a fronte di un effettivo, oggettivo, reale miglioramento di almeno un parametro a confronto di un certo periodo precedente. Negli accordi aziendali sarà quindi molto importante definire dei parametri di misurazione, ad es. delle tonnellate di acciaio prodotto, del numero di non conformità o dei resi, della misura dell'assenteismo, in un certo periodo “t”, legando l'erogazione del premio al miglioramento al tempo “t+1” di almeno una delle variabili oggetto di interesse espressamente previste. In sostanza si vuole evitare che il premio diventi un modo più vantaggioso di retribuire i lavoratori per la prestazione resa e non per il merito.

Infine l'Agenzia ha precisato che se in accordo ad un piano di welfare il lavoratore chiede che il premio sia versato a casse di assistenza, l'esenzione è comunque limitata ai 2.000,00 o 2.500,00 euro anche se la norma prevede l'esenzione fino a 3.615,20 euro che comunque non

possono essere travalicate, stessa cosa per la sostituzione con buoni pasto (max Euro 5,29 o 7,00), con servizi di trasporto collettivo per il tragitto casa-lavoro, anche con abbonamenti a mezzi pubblici, per altri tipi di trasporti il cui limite resta confinato nei 258,26 euro, anche la sostituibilità con azioni (stock options) resta limitata ai 2.065,83 previsti per l'esenzione di tali benefit, o se il lavoratore chiede di sostituire il premio con versamenti ad un fondo di previdenza complementare l'eventuale esubero del versamento rispetto al tetto dei 2.000,00 può continuare ad essere dedotto dal reddito del lavoratore *ex art.10, l. e-bis TUIR*. Infine, se l'azienda ha un piano di benefit ma il contratto non prevede la sostituibilità questa non è possibile, tuttavia qualsiasi accordo già in vigore può essere modificato per adeguarsi alle nuove normative, purché sottoscritto e depositato come previsto per legge.

Attenzione va posta sul fatto che è in carico al lavoratore l'obbligo di informare il proprio datore di lavoro del superamento del limite dei 50.000 o 2.000/2.500 nel caso ad esempio di nuova assunzione in corso d'anno o nel caso vi siano state altre condizioni, durante dell'anno fiscale, che abbiano comportato il superamento delle soglie previste non conoscibili dal datore di lavoro erogante, come ad esempio una prestazione effettuata nei weekend.

Per completezza si specifica che le somme tassate con l'imposta sostitutiva non concorrono alla formazione del reddito complessivo e, pertanto, non rilevano ai fini della determinazione delle detrazioni ad esso commisurate quali, ad esempio, le detrazioni per carichi di famiglia o le detrazioni per reddito di lavoro dipendente; queste ultime, essendo previste in misura decrescente rispetto al reddito complessivo, spetteranno per un maggiore ammontare. L'esclusione dal reddito complessivo di tali somme incide favorevolmente anche sulla spettanza del bonus IRPEF previsto dall'articolo 13, comma 1-*bis*, del TUIR, posto che le somme assoggettate ad imposta sostitutiva non devono essere computate nel reddito complessivo al fine di calcolare l'importo del credito spettante in relazione alla soglia dei 26.000 euro di cui al comma 1-*bis* dell'articolo 13 del TUIR. Le medesime somme rilevano invece a favore del contribuente nei casi in cui il diritto a percepire il bonus venisse meno non per assenza del requisito reddituale, ma per assenza di imposta da versare (cfr. circolare 9/E del 14 maggio 2014, par. 3.1). Infine il lavoratore può sempre rinunciare al beneficio della detassazione, ma in tal caso una eventuale sostituibilità con welfare potrebbe comportare la piena tassazione di tale elemento.

Come si nota la normativa è molto cambiata ed ha ampliato le

possibilità per aziende e lavoratori di avere vantaggi dall'applicazione di un piano di welfare. Certo si deve passare per una trattativa sindacale, e questo le piccole aziende possono vederlo come un limite, tuttavia vi sono segnali che preannunciano uno spirito maggiormente collaborativo da parte delle maggiori sigle sindacali offrendo la possibilità di un confronto più costruttivo rispetto al passato.

Sicuramente i passi in avanti fatti grazie al legislatore sono davvero lunghi.



## 5. IL BENESSERE DEI LAVORATORI<sup>(\*)</sup>

Non possiamo proseguire nella nostra analisi senza avere ben presente il punto di vista dei lavoratori, solo avendo un quadro chiaro della loro situazione si può comprendere l'utilità del welfare e scegliere le soluzioni più adeguate.

Per comprendere il punto di vista dei lavoratori occorre innanzitutto abbandonare l'idea che siano "risorse umane". Nessuno sente di essere una risorsa, le risorse si consumano, si sfruttano, si cambiano, si buttano. Ma allora il lavoratore chi è? Semplice è una persona ricca di contenuto innanzitutto emozionale che pone in atto comportamenti relazionali. E' sempre un'emozione che porta il lavoratore a scegliere un lavoro piuttosto che un altro? Oggi sempre più spesso c'è il bisogno di lavorare per vivere e, a volte, per sopravvivere. Le persone hanno problemi sociali ed economici. Per quanto a quelli economici assistiamo ad una continua erosione del potere di acquisto delle retribuzioni, ma fortunatamente (qualche economista orridirà nel sentirmelo dire) un po' di deflazione sta riportando i prezzi saliti a livelli insostenibili fino a pochi anni fa, ad una dimensione più abbordabile dalle famiglie. La deflazione è in questo momento un male assolutamente necessario per ridare fiato alle persone, dato che le retribuzioni non potranno salire di molto essendo molto alto già molto alto il costo del lavoro (situazione particolarmente esasperata in Italia). I sindacati in tutto questo non sono di alcun aiuto, il lavoratore è lasciato solo tra costi aziendali da contenere se non da ridurre, e uno Stato che fatica sempre più ad occuparsi di sanità, istruzione, disoccupati, anziani, disabili, scaricando le sue responsabilità sulle imprese. Già nel 2012 circa il 10% delle famiglie italiane ha sperimentato un disagio economico connesso alla spesa per l'abitazione (sotto forma di affitto o

---

<sup>(\*)</sup> A cura di Loris Beretta, Dottore Commercialista e Revisore Contabile, Perito Industriale Elettronico, Componente Commissione Lavoro ODCEC Milano.

di mutuo) arrivata oltre il 30% del reddito familiare. Rispetto al 2002 la quota è praticamente raddoppiata. Il fenomeno è concentrato soprattutto presso le famiglie in affitto, il 37% delle quali registra una condizione di disagio con un aumento di 14 punti percentuali rispetto ai 10 anni precedenti. Al contrario solo una quota limitata di famiglie proprietarie, seppure in numero crescente (2,4 su dieci nel 2012, il doppio rispetto al 2002), presenta un disagio legato al pagamento del mutuo (Fonte: Banca d'Italia, 2014).

Accanto agli elementi di criticità di tipo strutturale, e dunque esogeni, procede l'avanzare di nuovi bisogni che sono condizionati da quegli elementi strutturali che abbiamo appena descritto (in misura crescente a causa della crisi economica iniziata nel 2007/2008), quanto dal venire meno di due grandi pilastri: occupazione e famiglie stabili. Elementi della nuova questione sociale emergente sono innanzitutto sanitari poi famiglia infanzia, disoccupazione e soprattutto l'invecchiamento della popolazione che ha un significativo impatto sui conti delle famiglie. L'anziano in Italia è infatti tradizionalmente accudito principalmente nell'ambito della famiglia stessa. In questi ultimi anni si è registrata un'impennata del numero di collaboratori domestici chiamati per curare anziani, figli e la casa in generale. Questa è una spesa per la maggior parte a carico delle famiglie poiché manca ogni tipo di supporto pubblico, è per questo motivo che due famiglie su dieci sono oggi costrette a usare i risparmi di una vita.<sup>(62)</sup> D'altro canto il calo demografico dovuto alla diminuzione delle nascite è rappresentato in tutte le statistiche principalmente dai problemi di natura economica e poi da difficoltà conciliative, essendo costretti entrambi i genitori a lavorare per il mantenimento familiare.<sup>(63)</sup> Probabilmente è per questo che nel 2013 un'indagine a cura della UILCOM<sup>(64)</sup> ha messo in luce che poco più del 51% dei lavoratori intervistati ha dichiarato più utile un miglioramento economico rispetto all'adozione, da parte dell'azienda, di un piano di welfare. Sono convinto che ciò sia dovuto alla mancanza di una corretta comunicazione di cosa effettivamente sia un piano di welfare aziendale. La comunicazione,

---

<sup>(62)</sup> Fonti: Eurostat e Censis – Fondazione ISM.

<sup>(63)</sup> Fonte: CISF 2009.

<sup>(64)</sup> Indagine nazionale sullo stato del welfare aziendale, a cura di Bruno Di Cola, Nicola Ferragni, Mauro Pacetti, ed. Gangemi 2014: *Welfare aziendale in un gioco dove nessuno perde e tutti guadagnano*.

infatti, è spesso la criticità più rilevante che impedisce a tanti piani di welfare di avere il successo che invece meriterebbero. Il welfare infatti è danaro contante in tasca al lavoratore: si pensi ai buoni benzina, al “carrello della spesa”, agli aiuti per il sostenimento delle spese scolastiche etc. Un'altra indagine effettuata, questa volta a cura della CISL, pubblicata a soli due anni di distanza, ha misurato un cambio di tendenza ottenendo il 58,1% preferenza nei confronti dei servizi di welfare offerti dall'azienda, rispetto ad un 34,9% che ritiene più utile un contributo monetario. Questo non fa che confermare quanto sia determinante la comunicazione quando l'azienda affronta l'introduzione di un piano di welfare aziendale.

Ma è davvero tutto qui? È solo una questione di sostegno economico? In realtà assolutamente no. Vi sono degli aspetti psicologici rilevanti che possono incidere significativamente sul benessere delle persone al lavoro. Vedremo in un prossimo capitolo come il contesto lavorativo, il contenuto del lavoro, il problema dell'identità, dell'influenza e del potere, le necessità personali, gli obiettivi propri o assegnati ed infine l'accettazione e la familiarità, quando un individuo è inserito in un gruppo, influenzano significativamente la prestazione lavorativa. Il lavoratore infatti si aspetta di essere inserito in un'organizzazione efficiente guidata da manager dotati di carisma e di forti capacità di leadership, si aspetta anche di essere apprezzato quando produce risultati positivi e sostenuto nei momenti di difficoltà magari anche con una formazione adeguata. Il lavoratore si aspetta sicurezza dall'appartenere ad un'azienda. Lavoratore si aspetta senso di giustizia e di equità da parte dei propri responsabili. Ovviamente si aspetta anche che tutto questo, se porta ad una prestazione di livello superiore, si traduca in riconoscimenti anche monetari quali miglioramenti retributivi oppure crescita a livello di carriera. I lavoratori desiderano essere coinvolti nelle decisioni che riguardano il loro lavoro, chiedono di essere ascoltati quando propongono suggerimenti per migliorare i processi lavorativi. Certo poi dipende molto dalla propria capacità, dalle proprie attitudini, dalla propria personalità ottenere significativi miglioramenti nella propria condizione lavorativa, in parte dipende anche dalla fortuna di essere sani, di avere una vita extra lavorativa serena e tranquilla, quando non è così è proprio il momento in cui le aziende sono chiamate a implementare piani di welfare capaci di sostenere i propri lavoratori anche nella propria vita personale.

È provato che in un ambiente in cui si respira malessere si possono verificare fenomeni che comportano conseguenze negative anche in termini economici. Assenteismo, problemi disciplinari, riduzione della produttività, licenziamenti e dimissioni volontarie frequenti e persino una

maggior frequenza di infortuni sul lavoro possono essere conseguenze legate a questo tipo di problema. Non dimentichiamo che anche il legislatore se ne è accorto quando ha introdotto le norme sullo “stress da lavoro correlato”. Secondo l'*European Agency for Safety and Health at work* sono cinque le aree di rischio rispetto allo stress correlato al lavoro: l'incertezza dell'impiego, dipendenti non preparati ai continui cambiamenti (anche tecnologici), carichi di lavoro troppo alti, tensione emotiva e, nei casi estremi, violenze e, infine, squilibrio tra vita privata e lavoro. Per questo alcune aziende nei loro piani di welfare hanno deciso di porre a disposizione di tutti i propri lavoratori uno psicologo in modo molto discreto ma efficace.<sup>(65)</sup> Alcune imprese hanno assistito ad un utilizzo davvero imprevisto di questo tipo di sostegno a beneficio delle prestazioni lavorative e dell'equilibrio della persona e dei gruppi di lavoro.

Stiamo parlando di benessere emotivo ossia benessere riferito al modo in cui le persone vivono la relazione con gli altri e con l'organizzazione in cui lavorano. Tanto più una persona sente di appartenere all'organizzazione perché ne condivide i valori, le pratiche i linguaggi tanto più trova motivazione e soddisfazione. La motivazione al lavoro, la soddisfazione sul lavoro, la collaborazione fra colleghi, la circolazione delle informazioni, la fiducia nelle persone sono tutti elementi che portano a migliorare la salute mentale del lavoratore; ovviamente motivazione e soddisfazione non sono la stessa cosa: la motivazione porta a scegliere un lavoro piuttosto che un altro o a fare bene il proprio lavoro pur in assenza di soddisfazione; la soddisfazione deriva dal lavorare bene in un ambiente consono ottenendone un buon risultato economico ed un intenso coinvolgimento emotivo. Anche la neuroeconomia e le neuroscienze dimostrano e confermano un legame profondo tra risultati economici e coinvolgimento del lavoratore.

Queste ricerche confermano che stati d'animo positivi permettono ad una persona di avere un'attenzione migliore, più ampia che consente di affrontare in modo più efficace un problema o una situazione. Ansia e paura determinano invece comportamenti inconcludenti, limitano la creatività la flessibilità e riducono la ricettività verso nuove informazioni e nuove esperienze. Le neuroscienze hanno dimostrato che il controllo della paura non è il coraggio, ma è la fiducia che si sviluppa attraverso il circuito della ricompensa quale base motivazionale per l'attuazione piena delle

---

<sup>(65)</sup> Ad esempio SANOFI S.p.a. e AstraZeneca S.p.a.



proprie risorse e capacità lavorative. Fondamentale è l'abilità dei manager di rendere coscienti della propria responsabilità ogni singolo collaboratore ricordandogli che tutto ciò che viene fatto in azienda è rivolto ad un unico soggetto: il cliente.

## 5.1. Il commitment

Gli anglosassoni hanno un termine molto efficace con il quale definire l'italica parola "coinvolgimento": "commitment". A differenza dell'engagement che è sostanzialmente la determinazione dell'individuo nel ricoprire un determinato ruolo e svolgere fino in fondo i propri compiti, il commitment è un concetto più intenso e molto più ricco di significati. Esso fa riferimento all'investimento motivazionale da parte dell'individuo, che scaturisce da una completa integrazione tra obiettivi individuali e organizzativi. Tale investimento è caratterizzato dalla messa in atto di una serie di comportamenti di natura individuale, ma anche a livello di gruppo, tramite i quali il lavoratore si mette in gioco in favore dell'organizzazione a cui appartiene riconoscendola come parte integrante di sé stesso e riconoscendosi in essa come espressione del proprio modo di essere e di lavorare. Si tratta quindi non solo di senso di appartenenza ma di vera e propria identificazione di sé nel proprio gruppo di lavoro. Infatti si può essere "ingaggiati" ma non "coinvolti", si pensi ad un individuo molto determinato nell'eseguire i propri compiti ma il cui fine è solo la propria carriera, non necessariamente all'interno della stessa struttura in cui lavora con cui non si identifica affatto.

Il senso di commitment è molto utilizzato in campo religioso<sup>(66)</sup>. Senza un coinvolgimento per cui si pongono le energie delle persone a totale servizio della causa in cui credono non ci può essere alcun successo. Per quanto all'ambiente di lavoro il commitment caratterizza una persona che percepisce un forte senso di appartenenza rispetto all'organizzazione, che quotidianamente si dedica al lavoro assegnato e che attraverso il proprio impegno si propone di tutelare gli interessi dell'azienda in quanto ne condivide gli obiettivi. Solo così le persone si possono dire davvero impegnate a fare bene e sempre meglio. E' indiscutibile il fatto che imprese con dipendenti impegnati e davvero coinvolti, siano più propense

---

<sup>(66)</sup> Jerry White: *"The Power of Commitment: How Ordinary People Can Make an Extraordinary Impact on the World (Life and Ministry of Jesus Christ)"*.

a offrire ai clienti un servizio migliore, abbiano lavoratori più disposti a risolvere insieme i problemi più difficili presentando una maggiore propensione a rimanere in azienda (trattenere i talenti) e il loro lavoro si rivela sempre di qualità superiore.

In letteratura sono presenti numerose definizioni di commitment, tuttavia Meyer e Allen<sup>(67)</sup> hanno sottolineato come la maggior parte di esse faccia riferimento a tre aspetti fondamentali: un attaccamento di tipo affettivo all'organizzazione, la percezione di un obbligo morale a continuare a lavorare entro la propria organizzazione e la consapevolezza dei costi associati all'abbandono dell'organizzazione in cui si lavora. Per fornire una definizione chiara e completa di cosa significa Commitment Organizzativo, questi autori hanno proposto un modello a tre componenti, denominate Commitment Affettivo, Commitment Normativo e Commitment per Continuità, che si intrecciano in azienda con mix differenti.

- il Commitment Affettivo fa riferimento all'attaccamento emotivo, all'identificazione e al coinvolgimento personale che si prova per l'organizzazione presso cui si lavora; in conseguenza a ciò, i lavoratori continuano a rimanere presso tale organizzazione perché è loro volontà farlo;

- il Commitment Normativo si riferisce al sentimento di obbligo morale, di responsabilità, che porta i lavoratori a rimanere nella propria organizzazione perché sentono che è un loro dovere;

- il Commitment per Continuità, infine, è legato alla percezione dei costi e delle difficoltà che si vivrebbero dopo aver abbandonato la propria organizzazione, il che induce a rimanere a lavorare per essa perché costretti a farlo.

Nel caso del commitment per continuità, ad esempio, ad influenzare l'analisi costi-benefici saranno tanto fattori di natura individuale, quanto fattori contestuali di natura sociale. Un lavoratore tenderà ad avvertire maggiormente la necessità di mantenere il proprio lavoro se eventi particolari, riguardanti la sua vita privata, lo indurranno a ricercare una stabilità lavorativa. Lo stesso dicasi nel caso in cui il contesto sociale in cui è inserito sia caratterizzato da poche alternative lavorative a causa, ad

---

<sup>(67)</sup> In: *“Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues”*, 2007 ed. The Icfai University Press.

esempio, dell'elevato tasso di disoccupazione del luogo in cui vive.

Il commitment affettivo risulta essere influenzato tanto da fattori personali, quanto da fattori organizzativi e lavorativi. Tra le variabili legate alla personalità spicca il bisogno di autorealizzazione e il livello di autostima, mentre per la percezione di giustizia organizzativa (in merito al sistema di ricompense e incentivi legati alla performance) una buona comunicazione interna, la condivisione dei processi decisionali, la propensione a favorire l'apprendimento, la possibilità di svolgere il proprio ruolo con autonomia e in maniera innovativa, risultano essere i principali ingredienti per ottenere un buon livello organizzativo-lavorativo. In tal senso le politiche gestionali e le strategie aziendali sono da considerarsi come determinanti nel favorire lo sviluppo di questa particolare componente del commitment.

Per quanto riguarda il commitment normativo, invece il fondamento è il rispetto da parte dell'organizzazione del contratto psicologico stipulato con l'individuo, un rispetto che deve riguardare sia gli aspetti economici del lavoro, sia le aspettative, i bisogni individuali e le motivazioni derivanti.

Se si tiene conto di quanto sia importante il Commitment per ridurre il Turnover in un'organizzazione, dati gli elevati costi che quest'ultimo comporta, risulta fondamentale scoprire quali siano i fattori e le circostanze che incidono maggiormente sull'attaccamento all'azienda e sulla propensione ad impegnarsi attivamente per raggiungere obiettivi comuni.

Per questo, quando si decide di rimanere all'interno dell'organizzazione ma non si sviluppa alcuna forma di commitment si è in presenza di un profilo uncommitted. Nel caso in cui il commitment si sviluppi esclusivamente nei confronti dei propri superiori e il proprio gruppo di lavoro, si tratta di un profilo di commitment locale. Se il lavoratore sviluppa un commitment anche nei confronti del top management e dell'organizzazione in generale allora si tratta di un profilo di committed globale. Quando, infine, il lavoratore sviluppa commitment sia a livello "locale" che a livello "globale", siamo in presenza del profilo committed davvero completo.

Dipendenti impegnati tendono ad avere valori personali simili a quelli del proprio datore di lavoro (la cultura dell'impresa con i suoi valori permea ogni cosa e coinvolge ogni persona, quando le persone si sentono orgogliose di essere parte dell'azienda in cui lavorano, sicuramente ne avranno a cuore il destino e lo vivranno come un luogo ideale in cui lavorare).

Dunque tutto dipende dalla leadership<sup>(68)</sup>, infatti se è vero che i

dipendenti impegnati sono più propensi a rimanere con l'organizzazione, problemi sul posto di lavoro, stili di gestione, cambiamenti nell'organizzazione o organizzazioni non coerenti possono spingere i migliori talenti a lasciare il proprio posto di lavoro, o, se costretti a rimanervi, magari a motivo della difficoltà nel trovare un nuovo posto di lavoro, anche i migliori ridurranno le proprie prestazioni. Elementi quali la soddisfazione sul lavoro, percepire sicurezza vedendo un futuro nel rimanere nella propria organizzazione, vedere che managers (o imprenditori) hanno comportamenti etici, coerenti e danno ascolto alle “voci” dei dipendenti, un elevato grado di sicurezza dell'ambiente di lavoro sono i fattori di successo per qualsiasi organizzazione. Solo i dipendenti che amano il loro posto di lavoro risultano essere i più impegnati per l'azienda.

Le domande da porsi sono: i lavoratori sono entusiasti di venire a lavorare ogni giorno? Per loro il lavoro è fonte di soddisfazione?

Queste osservazioni saranno utili quando più avanti affronteremo il capitolo dedicato ai metodi di realizzazione di un piano di welfare aziendale.

---

<sup>(68)</sup> Fredmano Spirani: *“Bassa produttività: perchè la colpa non è dei lavoratori?”*, ed. Franco Angeli, 2012.

## 6. I PRINCIPI FONDAMENTALI PER GESTIRE CORRETTAMENTE UN PIANO DI WELFARE<sup>(\*)</sup>

### 6.1. Capire i bisogni

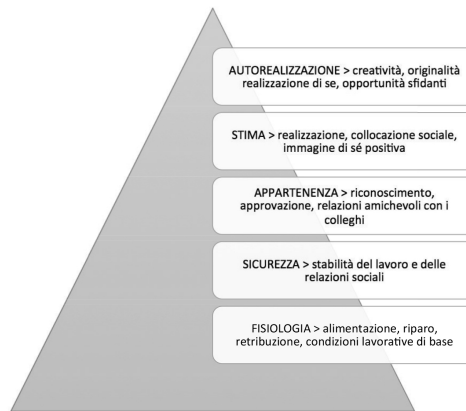
Cosa determina soddisfazione o insoddisfazione? A quali bisogni occorre dare priorità? E' a queste domande che ora cerchiamo di dare una risposta per comprendere il significato di welfare ed essere in grado di progettare un programma utile ai lavoratori e, di riflesso, all'azienda.

Iniziamo ricordando che Maslow disegnò la sua piramide dei bisogni non solo per i lavoratori ma per l'essere umano in generale<sup>(69)</sup>. Egli ha analizzato il rapporto tra motivazione e bisogno definendo come motivazione l'insieme dei fattori che stanno alla base del comportamento (l'agire) di una persona per il raggiungimento di uno scopo che dipende essenzialmente da due elementi: ciò che l'individuo è in grado di fare (competenze) e ciò che l'individuo vuole fare (elemento soggettivo della personalità). Così la spinta motivazionale inizia ogni volta che l'individuo avverte un bisogno, ossia percepisce uno squilibrio tra la situazione in cui si trova e una situazione a cui aspira. Il bisogno è quindi uno stato di insoddisfazione che spinge l'uomo a procurarsi i mezzi necessari per porvi fine o limitarlo. Nel 1954 Maslow espresse il proprio concetto con il seguente schema:

---

<sup>(\*)</sup> A cura di Loris Beretta, Dottore Commercialista e Revisore Contabile, Perito Industriale Elettronico, Componente Commissione Lavoro ODCEC Milano.

<sup>(69)</sup> Abraham Maslow, *Motivation and Personality*, 1954.



(Figura 1)

Alla base della piramide ci sono i bisogni essenziali alla sopravvivenza mentre salendo verso il vertice si incontrano bisogni più legati alla sfera mentale. Partendo dalla base della Piramide Motivazionale (o dei Bisogni) Maslow ha osservato l'esistenza di:

- bisogni **fisiologici**: fame, sete, sonno, termoregolazione, ecc. Sono i bisogni connessi alla sopravvivenza fisica dell'individuo. Sono i primi a dover essere soddisfatti spinti dall'istinto di autoconservazione;
- bisogni di **sicurezza**: protezione, tranquillità, prevedibilità, soppressione di preoccupazioni e ansie, ecc. Devono garantire all'individuo serenità;
- bisogni di **appartenenza**: essere amato e amare, far parte di un gruppo, cooperare, partecipare, ecc.. Questa categoria rappresenta l'aspirazione di ognuno a essere un elemento accettato dalla comunità;
- bisogni di **stima**: essere rispettato, approvato, riconosciuto, ecc. L'individuo vuole sentirsi gratificato dal riconoscimento delle sue abilità;
- bisogni di **autorealizzazione**: realizzare la propria identità in base ad aspettative e potenzialità, occupare un ruolo sociale, ecc. Si tratta del fare tutto ciò che contribuisce alla propria sopravvivenza e ad evitare tutto ciò che la minaccia al fine di sentirsi gratificato e, pertanto, motivato e proattivo.

Mentre i bisogni fondamentali, una volta soddisfatti tendono a non ripresentarsi, i bisogni sociali e relazionali tendono a rinascere con sempre nuovi e più ambiziosi obiettivi da raggiungere.

A livello pratico il comportamento individuale, indipendentemente dalla propria posizione/ruolo sociale, ha dei caratteri comuni che determinano la prevalenza di un bisogno piuttosto che un altro e la

capacità più o meno accentuata di soddisfarlo<sup>(70)</sup>. Si tratta di caratteristiche fisiche e psichiche. Imprenditori e lavoratori sono tutti accumulati dall'essere persone più o meno dotate di caratteristiche biochimiche, di capacità pratiche e di personalità, intesa come categoria psicologica che integra e struttura l'insieme dei valori, degli atteggiamenti, delle abilità e dei bisogni<sup>(71)</sup>.

Gli elementi che compongono la personalità determinano il comportamento mentre il sistema biologico determina la struttura fisica della persona e, in conseguenza, il suo livello di capacità pratica, quindi il comportamento è influenzato in modo determinante dalle caratteristiche fisiche dell'individuo (si pensi, ad esempio, alle caratteristiche del cervello di Einstein e come questo abbia inciso profondamente nella sua vita, o alla fisicità di Cassius Clay che gli ha permesso di diventare un mito nel mondo del pugilato).

Se da una parte il cosa e come lo facciamo è influenzato da quella che possiamo definire la "struttura fisica", dall'altra è importante notare che anche le variabili ambientali possono incidere in modo importante su ciò che l'individuo diventa nel tempo; pensiamo a come un individuo dalle grandi capacità mentali e fisiche possa diventare un boss della malavita, certo il libero arbitrio fa la sua parte ma le condizioni sociali in cui è cresciuto possono aver agevolato certe decisioni. Karl Albrecht è l'uomo più ricco di Germania ma è partito lavorando da ragazzino nel negozio di alimentari della madre; Amancio Ortega, il fondatore di Zara, tra i dieci uomini più ricchi del mondo, è figlio di una modesta famiglia galiziana ed ha iniziato a lavorare a quattordici anni come commesso in un negozio di camicie. E' però vero che crescere in un ambiente povero e privo di

---

<sup>(70)</sup> In alcune zone del territorio africano particolarmente sottosviluppate probabilmente il bisogno fisiologico sarà prevalente, mentre nei reparti di ricerca di una multinazionale del settore chimico potrebbe prevalere il bisogno di autorealizzazione.

<sup>(71)</sup> La personalità è l'insieme dei sistemi psicologici che contribuiscono all'unità e alla continuità della condotta e dell'esperienza individuale, sia come viene espresso, sia come viene percepito dall'individuo e dagli altri. Secondo i ricercatori, i principi fondamentali per lo studio della personalità sono tre: la personalità è un sistema complesso di strutture e di processi psicologici la cui organizzazione risulta dalle interazioni sinergiche che hanno luogo tra molteplici sottosistemi. La personalità si sviluppa e funziona mediante una costante interazione con l'ambiente. Le interazioni con il mondo sociale gettano le basi per lo sviluppo di capacità agentiche (*human agency*). Esistono coerenza e continuità nella personalità che possono essere pienamente apprezzate solo considerando la persona come un'unità organica ed esaminando l'organizzazione della sua personalità nel corso della vita.

stimoli potenzialmente può offrire minori possibilità rispetto a chi ha potuto ricevere un'adeguata istruzione in un ambiente stimolante e tranquillo; lo dimostrano i tanti studi, ad esempio in tema di incidenza dello stato di salute e in tema di "qualità di vita" (nel suo Quality Of Life – QOL – del 1993 la World Health Organization (WHO) fece notare come: "La percezione soggettiva che un individuo ha della propria posizione nella vita, nel contesto di una cultura e di un insieme di valori nei quali egli vive, anche in relazione a propri obiettivi, aspettative e preoccupazioni" possa poi condizionare le sue scelte. La QOL riguarda un concetto ad ampio spettro che è modificabile in maniera complessa, dalla percezione della propria salute fisica e psicologico-emotiva, dal livello d'indipendenza, dalle relazioni sociali e dalle interazioni con il proprio specifico contesto ambientale<sup>(72)</sup>.

Dunque l'ambiente in cui una persona è inserita (non solo riferito all'impresa, alla condizione sociale e di relazione, ma anche dell'intero Paese in cui si vive) può incidere profondamente sui comportamenti dell'individuo, che sia imprenditore o lavoratore (anche se non amo questa dizione per cui pare che gli imprenditori non lavorino). Pensiamo alla confusione politica che regna nel nostro Paese o alle conseguenze sulla popolazione dei regimi quali quelli di Cuba o della Corea del Nord.

Le variabili legate al contesto economico-sociale e alle condizioni biologiche influenzano senza distinzione imprenditori e lavoratori ma ci sono anche altri elementi da considerare. Ad esempio McClelland<sup>(73)</sup>, nel 1961, affermò che i bisogni dell'uomo non sono statici, nel tempo possono modificarsi per molteplici motivi, non solo ma i contenuti delle motivazioni che spingono le persone all'azione che possono combinarsi in vario modo sono:

- **il successo:** che è il bisogno di affermarsi tramite lo sforzo individuale. Le persone con un forte desiderio di successo cercano di raggiungere standard di eccellenza mettendosi in competizione con gli altri e con se stessi. Per questi motivi tendono a evitare situazione ad alto rischio nelle quali c'è un'elevata probabilità di fallire ma anche quelle a basso rischio, nelle quali il raggiungimento del successo sarebbe troppo

---

<sup>(72)</sup> "Qualità di Vita ed Integrazione Sociale delle Persone Sottoposte a Trapianto dell'Organo Salivaria: Fegato", L. Ridolfi, A. Nanni Costa, G. Martinelli, S. Donati, A.M. Morselli Labate, N. Venturoli. Centro di Riferimento Trapianti Regione Emilia Romagna, Università degli Studi di Bologna.

<sup>(73)</sup> Davis McClelland, psicologo all'università di Harvard.



semplice; preferiscono lavorare da soli o con persone molto simili a loro; hanno infine bisogno di verifiche frequenti sugli esiti dei propri sforzi, tendono a prendersi la responsabilità individuale per la riuscita di ogni tipo di compito;

- **il potere:** è il bisogno di possedere uno status riconosciuto ed essere in grado di influenzare gli altri. La fonte del desiderio di potere può essere personale, ossia la persona desidera esercitare autorità sulle altre persone, oppure istituzionale, la persona in virtù di condizioni qual è il livello gerarchico e il possesso di risorse, desidera coordinare lo sforzo degli altri al fine di raggiungere gli obiettivi organizzativi. Queste persone sono attratte da posizioni di leadership. Una prevalenza squilibrata di questo bisogno può indurre anche comportamenti aggressivi, di manipolazione, di autoritarismo;

- **l'affiliazione:** è il bisogno di stabilire, mantenere o ripristinare un rapporto personale con gli altri. La persona con questo bisogno desidera lavorare all'interno di gruppi nei quali possa sentirsi accettata e tende a instaurare legami di amicizia e confidenziali anche sul lavoro. Il prevalere di questo bisogno può anche generare nell'individuo un atteggiamento di dipendenza, e se la persona copre posizioni di responsabilità organizzativa avrà difficoltà a prendere decisioni impopolari.

McClelland osservò che le persone caratterizzate da un forte bisogno di successo sono caratterizzate da un'elevata autonomia, dalla capacità di gestire uomini e risorse per il raggiungimento dell'obiettivo e dal desiderio di raggiungere mete difficili e ambiziose. Al contrario le persone con un basso livello di bisogno di successo sono caratterizzate da un basso livello di autostima e tendono ad attribuire i successi a cause diverse dalle proprie capacità quali la fortuna, l'aiuto degli altri o la facilità del compito.

Quando le persone con il loro carico di bisogni da soddisfare si inseriscono in un'organizzazione, occorre comprendere quali siano i fattori che la caratterizzano e che possono generare soddisfazione e atteggiamenti positivi nei riguardi del lavoro. In questo senso è di particolare interesse lo studio di Herzberg, frutto di una ricerca, condotta negli anni '50, effettuata intervistando un campione di 200 tra ingegneri e contabili che lavoravano nelle aziende di Pittsburgh. Herzberg chiese agli intervistati di raccontare delle situazioni nelle quali si erano sentiti particolarmente soddisfatti, oppure insoddisfatti, durante lo svolgimento del proprio lavoro. Sulla base dei risultati ottenuti giunse a due importanti conclusioni: la prima è che la soddisfazione e l'insoddisfazione sul lavoro non sono percezioni che stanno a estremi opposti, non sono inversamente proporzionali, sono semplicemente distinte ossia se si è

insoddisfatti non c'è una minore soddisfazione, semplicemente la soddisfazione è del tutto assente; scopri anche che gli elementi che generano insoddisfazione sono strettamente legati al contesto organizzativo (per esempio a causa delle regole in azienda, delle relazioni con il capo e con i colleghi, dello stipendio, delle condizioni di lavoro), mentre quelli che generano soddisfazione riguardano il contenuto del lavoro (per esempio il successo, i riconoscimenti ricevuti, il lavoro in se stesso, la responsabilità e le opportunità di carriera). Gli elementi correlati al contesto organizzativo furono definiti **fattori igienici**; i fattori legati al contenuto del lavoro furono definiti **fattori motivanti**. Così si può affermare che i fattori igienici non sono di per sé sufficienti a spingere una persona a sentirsi motivata in azienda; mentre sono proprio gli elementi collegati alle possibilità di realizzazione professionale, di autonomia nello svolgimento delle proprie attività e crescita, che aumentano la soddisfazione e l'impegno dei lavoratori.



Nell'ambito aziendale molto interessanti sono anche gli studi di Vroom<sup>(74)</sup> (1961):

Secondo questo autore non è sufficiente ricorrere ad una analisi dei bisogni, ma è necessario considerare altri due elementi:

- **L'Aspettativa**: è il giudizio che l'individuo formula sulla probabilità di raggiungere un certo risultato attraverso l'impiego di un certo sforzo. Oltre alla "credenza" del soggetto, esistono altri fattori da considerare: per esempio, il livello di skills possedute rispetto al compito, la quantità di

<sup>(74)</sup> Victor Vroom (1958), professore della Yale School of Management, è autore di un famoso testo sulle motivazioni sul posto di lavoro, incentrato sul suo "*Expectancy model*". Egli propone di misurare la motivazione sul lavoro, attraverso l'analisi degli obiettivi che le persone intendono conseguire. Questo studio, a differenza di quelli di Maslow e Herzberg, si concentra sui risultati e non sulle esigenze delle persone.

supporto che si pensa di poter ottenere dai superiori e/o dai collaboratori e colleghi, la qualità delle attrezzature, le informazioni disponibili. Inoltre, i successi precedentemente ottenuti in relazione allo stesso compito possono rafforzare la percezione positiva di tale fattore. Si fa, dunque, riferimento al rapporto sforzo-performance;

- **la Valenza:** è l'importanza che una persona dà al conseguimento di un obiettivo. È influenzata dalla scala dei valori e dall'esperienza dell'individuo. Fa riferimento all'insieme delle emozioni che le persone correlano al premio. Un premio sarà percepito di maggior valore quanto più l'individuo desidererà averlo piuttosto che non averlo. Si tratta di un desiderio e non della soddisfazione effettiva che un soggetto si aspetta di ricevere dopo il raggiungimento degli obiettivi.

In particolare Vroom afferma che la **motivazione** è generata dal **prodotto delle due variabili**:

$$\text{Motivazione} = \text{Aspettativa} \times \text{Valenza}$$

La prima variabile esaminata (aspettativa), non è completa se non si indica la valenza attribuita dal soggetto ai risultati previsti, ovvero l'intensità con cui una persona ricerca l'obiettivo.

Vroom considera la motivazione connessa al contesto lavorativo e determinata da un bilanciamento di questi due fattori, che devono essere quanto più chiari possibile (in rapporto al ruolo ricoperto, alle performance attese e agli obiettivi da raggiungere).

Vroom, inoltre, identifica due ordini di variabili: di primo e secondo livello. Il risultato di secondo livello può essere considerato l'obiettivo finale dello sforzo motivazionale, ed è condizionato dai risultati di primo livello, cioè i risultati intermedi che l'individuo riesce ad ottenere. La valenza può essere positiva quando il soggetto vuole qualcosa, o negativa quando non la vuole. L'aspettativa, invece, può avere solo valore positivo. Infatti, se la persona non riconosce alcuna probabilità di conseguire l'obiettivo, l'aspettativa sarà pari a 0.

Questa teoria successivamente è stata ulteriormente elaborata includendo un ulteriore fattore:

- **La Strumentalità:** si riferisce alla ricompensa derivante dal conseguimento dell'obiettivo. E' questa la credenza che si nutre della percezione della contropartita e che risponde al rapporto tra impegno e premio finale. Se una risorsa al lavoro ritiene che l'elevata performance richiesta sarà funzionale all'ottenimento di premi gratificanti (materiali o immateriali), allora egli attribuirà un elevato valore al lavorare bene.

Di conseguenza la nuova formula della motivazione è stata arricchita

nel seguente modo:

### Motivazione = Valenza × Aspettativa × Strumentalità

La teoria di Vroom tiene in debita considerazione che le persone sono attratte da diverse tipologie di ricompense e che l'importanza attribuita è condizionata da altre variabili legate all'autodeterminazione in ambito lavorativo e ai bisogni autorealizzativi, ecc. Di conseguenza, per favorire la motivazione del personale occorre definire con precisione il rapporto tra il lavoro e il conseguimento dell'obiettivo e, tra performance di buona qualità e sistemi premianti.

Lo schema che ne è risultato è il seguente:



Comprendere questi argomenti è fondamentale per poter progettare corretti sistemi incentivanti e piani di welfare che siano davvero utili ed efficaci. Non si tratta solo di lavorare e guadagnare danaro ma anche di avere successo per la propria soddisfazione morale e psicologica.<sup>(75)</sup>

## 6.2. Il ruolo dell'imprenditore e del professionista

Il successo di una impresa e la soddisfazione dei suoi lavoratori dipendono da come l'imprenditore assume il suo ruolo di leader, di creatore di simboli, ideologie, linguaggi, convinzioni, rituali, miti, degli

<sup>(75)</sup> Costa G. e Gianecchini M., *Risorse Umane: Persone, Relazioni, Valore*, ed. Mc Graw-Hill, 2013; Herman Aguinis, *Performance Management*, ed. Pearson 2013.

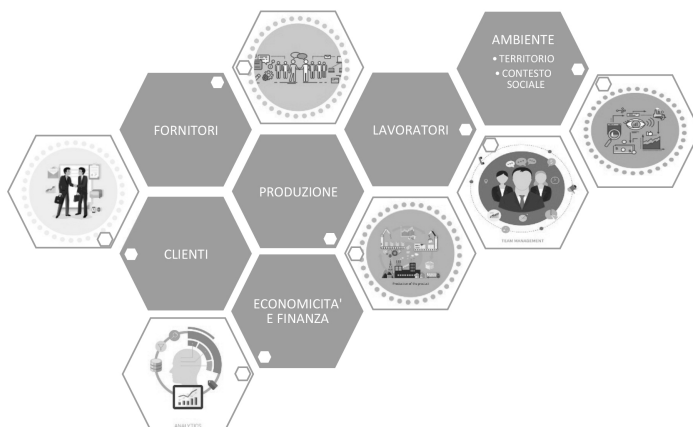
aspetti delle componenti più culturali ed espressive della vita organizzativa (Pettigrew, 1979), ossia di creatore di vera e propria cultura<sup>(76)</sup>; d'altra parte oggi il ruolo del lavoratore come "fattore produttivo" non ha più fondamento ma proprio per questo deve anch'esso incarnare il suo ruolo proattivamente e diventare "fattore partecipativo" prendendo coscienza della realtà nella quale deve agire, facendone propri i fondamenti culturali, insieme all'imprenditore e ai managers.

Dall'imprenditore dipendono gli obiettivi che si prefigge l'impresa e i modi in cui raggiungerli, sarà la sua capacità di comunicare obiettivi e valori, di organizzare con attenzione, di innovare continuamente, di motivare e premiare che farà partecipi i propri lavoratori rendendoli fieri e soddisfatti; è questo che sta alla base del successo. Si pensi ad esempio al fortissimo sentimento di appartenenza che si può constatare in chi lavora per Ferrari, o per imprese meno conosciute ma nelle quali l'imprenditore ha compreso che solo l'abbandono dell'antico concetto paternalista può portare un vero coinvolgimento, non solo dei lavoratori ma anche di sé stesso col risultato di identificarsi l'uno negli altri e viceversa. Il percorso è però spesso complesso e difficile. Sono in gioco moltissime competenze non solo aziendaliistiche ma anche psicologiche, sociologiche e organizzative, per questo, nel momento in cui l'imprenditore desidera realizzare un piano di welfare, il nuovo ruolo del professionista appare chiaro: si tratta di avere una visione d'insieme dell'organizzazione e della verifica se il suo funzionamento è conforme agli obiettivi che si prefigge di raggiungere. Si tratta di essere vicino all'imprenditore accompagnandolo nel cambiamento radicale che questa nuova epoca e la crisi globale hanno reso inevitabile. Si tratta di far cogliere all'imprenditore l'opportunità che si ha di realizzare una vera e profonda innovazione<sup>(77)</sup> nella propria organizzazione ripensando alle

---

<sup>(76)</sup> "La cultura organizzativa appunto è il sistema di significati pubblicamente e collettivamente accettati, operante per un gruppo determinato in un momento determinato. Questo sistema di termini, forme, categorie ed immagini serve ad interpretare la situazione delle persone a loro stesse." Leslie Alvin White, *La scienza della cultura*, Sansoni, Firenze, 1969 (ed. or. 1949); "L'insieme delle cognizioni intellettuali che, acquisite attraverso lo studio, la lettura, l'esperienza, l'influenza dell'ambiente e rielaborate in modo soggettivo e autonomo diventano elemento costitutivo della personalità, contribuendo ad arricchire lo spirito, a sviluppare o migliorare le facoltà individuali, specialmente la capacità di giudizio." *Vocabolario Treccani*, ed. 2015.

proprie strategie. Welfare dunque non solo per il benessere dei lavoratori ma come filosofia di attenzione e cura poste in tutte le relazioni che l'impresa sviluppa nel suo divenire:



(Figura 2)

### 6.3. L'etica

Anche l'etica fa parte di un piano di welfare:

quando si parla di “etica” ci si riferisce alla rappresentazione delle linee morali interiori, dei valori, delle credenze su cui le persone si basano per analizzare o interpretare una situazione prima di assumere una decisione sull'azione più corretta o più appropriata da intraprendere. Weber<sup>(78)</sup> affermava che: “Ogni agire in senso etico può oscillare tra due massime radicalmente diverse e inconciliabilmente opposte, può essere cioè orientato secondo l'etica dell'intenzione oppure secondo l'etica della responsabilità. Non che l'etica dell'intenzione coincida con la mancanza di responsabilità, e l'etica della responsabilità coincida con la mancanza di buone intenzioni. Non si vuol certo dire questo. Ma c'è una differenza

<sup>(77)</sup> Innovare non vuol dire necessariamente inventare ma anche solo migliorare i processi produttivi per fare lo stesso prodotto che si è sempre fatto; la vera competizione di oggi si basa proprio su questo tipo di innovazione e non tanto, o non solo, nell'inventare qualcosa di nuovo.

<sup>(78)</sup> “Il codice delle leggi morali, approccio olistico al cambiamento”, Bruno E.G. Fuoco, 2012, p. 36.

incolabile tra l'agire secondo la massima dell'etica dell'intenzione, la quale – in termini religiosi – suona: ‘Il cristiano opera da giusto e rimette l'esito nelle mani di Dio e agire secondo la massima dell'etica della responsabilità, secondo la quale bisogna rispondere delle conseguenze (prevedibili) delle proprie azioni’ (*La politica come professione*, Einaudi, Torino 1971, p. 109).

Altri autori (Lazarova e Taylor, 2009) hanno osservato che “Da quando siamo entrati in una nuova era del lavoro, caratterizzata da carriere senza confini, globalizzazione e massiccia presenza e pervasiva diffusione delle tecnologie e dell'informatica, cui sottendono nuove ed istantanee modalità di comunicazione (digitali e multimediali), è diventato sempre più importante assicurarsi che le persone siano trattate in modo equo e giusto. I disastrosi eventi legati al tracollo dell'economia globale tra il 2008 e 2010, il perpetuarsi delle cattive pratiche e dei comportamenti gestionali adottati dalle posizioni manageriali di alto livello, causa del fallimento delle aziende, ci indicano che, in futuro, chi guiderà le imprese dovrà saperle dirigere modo etico e non solo efficace ed efficiente.

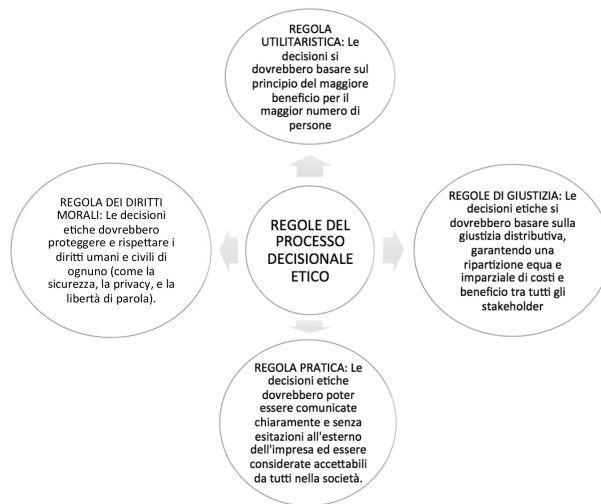
I cambiamenti nel lavoro e nel contesto sociale più ampio sono oggetto di interesse per gli psicologi del lavoro, poiché ogni mutamento influenza il modo in cui le persone pensano, sentono e si comportano. Tali cambiamenti avranno un inevitabile impatto sulle organizzazioni, sulle loro strutture e strategie e sul modo in cui esse funzionano. È perciò importante che i futuri managers imparino a misurare e a monitorare questi cambiamenti, che, a loro volta, plasmeranno le politiche e i processi futuri.

In ambito aziendale, gli effetti della globalizzazione si vedono nei cambiamenti continui e repentini delle strutture organizzative e nella labilità dei confini tra l'organizzazione e il suo esterno, cui si accompagnano flessibilità del mercato del lavoro, richiesta di piena disponibilità alla mobilità e precarizzazione dei contratti. A fronte di ruoli meno delimitati e sempre meno garantiti aumenta, d'altro canto, la richiesta di sempre maggiori e più ampie competenze tecniche e trasversali che siano supportate da capacità di adattamento a contesti in costante trasformazione.

In questo panorama, l'etica diviene oggi un tema di fondamentale rilevanza. Per esempio, potremmo essere interessati a monitorare il progresso della carriera delle donne in una determinata organizzazione, per assicurarci che quest'ultima tratti tutti i dipendenti con equità. Potremmo anche voler misurare come molte dipendenti debbano affrontare anche questioni inerenti alla cura dei figli, poiché ciò può dare forma a una futura politica di servizi o un progetto dedicato alla cura dei bambini. Potremmo voler misurare il livello di diversità presenti in una

compagnia e il modo in cui le differenze sono valutate e gestite nei vari settori [...]”<sup>(79)</sup> anche questi sono, oggi più che mai, elementi che consentono di capire il livello etico di conduzione di una organizzazione e, di conseguenza, il clima che la caratterizza nel quale le persone vivono e lavorano, lavorano e vivono.

L’etica riguarda tutti; si tratta di esplicitare principi fondamentali su cui si basano i comportamenti e di conseguenza le scelte manageriali: quali sono gli obiettivi da raggiungere? quali sono i motivi a loro supporto? come si devono motivare le persone affinché perseguano questi obiettivi facendoli propri? come organizzare e coordinare tutte le attività aziendali in modo che il lavoro fluisca nel modo migliore? come prendere ogni decisione? come misurare i risultati ottenuti e premiare chi ha investito le proprie energie per la loro realizzazione? Cerchiamo di comprendere meglio schematizzando le regole di base da seguire in un processo decisionale etico:



*Jones' (1991) model, accounting ethics, audit judgment, moral intensity factors*<sup>(80)</sup>

I grandi cambiamenti di questi ultimi anni sono portatori di grandi

<sup>(79)</sup> “Questioni etiche e natura della ricerca nelle organizzazioni”, in Psicologia del lavoro e delle organizzazioni, Melanie Ashleigh, Angela Mansi, Giovanni Di Stefano, ed. Pearson 2014.

<sup>(80)</sup> Jeffrey Cohen, *The Applicability Of The Jones Model To Accounting Ethics Research*, Boston College, 2005.



incertezze. Per lenire questo sentimento di precarietà ognuno deve ripensare ai propri comportamenti guardando lucidamente alle conseguenze che essi provocano. Per questo l'etica viene chiamata in gioco quando si inizia a pensare ad un piano di welfare. Se davvero si ha intenzione di dare una risposta nuova ai bisogni dei propri lavoratori allora è il momento di pensare anche ai rapporti con tutto il mondo che circonda l'impresa. In senso etico si deve pensare alle conseguenze che si vogliono ottenere utilizzando il welfare come leva. Oggi l'offerta di servizi di welfare è davvero imponente, tutti vendono servizi welfare ma molto pochi ne spiegano il significato etico-sociale. Così se si pensa di utilizzare il welfare solo per risparmiare e unicamente per avere una maggiore produttività allora non si sta pensando alla vera natura del welfare e non si sta pensando all'etica, i risultati inizialmente potranno anche essere positivi, ma alla lunga tutto ritornerà come prima. Welfare in senso etico significa pensare agli altri, prendersi degli impegni con tutti, siano essi clienti, fornitori, dipendenti, collaboratori, consulenti, significa iniziare a pensare all'importanza sociale che è in carico all'impresa. Ma l'etica è il risultato comportamentale che deriva dalla morale della persona ossia dalle sue credenze, dai suoi valori, ecco allora che un welfare affrontato responsabilmente diviene anche un utile strumento per definire il sistema di applicazione delle norme in materia di responsabilità d'impresa di cui al D.Lgs. 231/2001, infatti il primo requisito richiesto, per evitare le sanzioni penali, è che "l'ente deve aver adottato ed efficacemente attuato (prima della commissione del fatto) modelli organizzativi e di gestione idonei a prevenire il reato" e cosa è più idoneo se non un piano di welfare con il quale si pongono al centro i bisogni delle persone? Certamente persone trattate bene in un ambiente collaborativo ad alto commitment propenderanno molto meno ad avere comportamenti disonesti. In fondo cos'è la "231" senza un cambiamento innanzitutto nella morale di chi dirige l'impresa? Senza un senso etico che porta le persone che compongono l'impresa a porre in essere comportamenti positivi, rivolti al bene comune? E' per questo che il principale messaggio che un piano di welfare vincente deve comunicare è: "l'impresa si prende cura di voi, innanzitutto di voi che ne siete dipendenti, così come voi dovrete prendervi cura del vostro lavoro e di tutti quelli con cui verrete in contatto, siano essi colleghi, clienti, fornitori, banche, ma anche l'ambiente sia naturale che sociale che circonda l'impresa." Certo non è mai facile pensare di modificare un modello di management, però, come diceva Einstein, se facciamo sempre le stesse cose è difficile sperare in un risultato diverso. Oggi siamo in un'epoca in cui il valore della spinta data dai propri collaboratori contribuendo al funzionamento

dell'organizzazione con una partecipazione attiva, conta molto di più di qualsiasi livello gerarchico o rigido regolamento. L'esempio dato dai responsabili ai lavoratori, ma anche all'esterno, tramite i propri comportamenti sono ciò che fa la differenza. Un manager, durante una serata a cui partecipavo, chiese ad un imprenditore, che aveva appena finito di descrivere l'ottimo clima di collaborazione che caratterizzava la sua impresa, quale tipo di codice disciplinare utilizzasse per avere delle persone così dedicate e fedeli al proprio lavoro come andava descrivendo. L'imprenditore gli rispose che non avevano adottato alcun codice disciplinare, semplicemente, come imprenditore si limitava, a dare il buon esempio in ogni momento, in ogni attività, in ogni circostanza, con ogni suo comportamento.

Coinvolgere, delegare responsabilizzando, controllare discutendo dei risultati e insieme trovare la soluzione ai problemi, quindi innovare, sono gli elementi che fanno di un'organizzazione una moderna, competitiva, efficiente e redditizia organizzazione.

Comprendendo gli elementi sopra descritti si potrà costruire un vero ed efficace piano di welfare coerente con la logica di una maggiore etica e responsabilità sociale dell'impresa<sup>(81)</sup>, nonché utile a generare soddisfazione, crescita e partecipazione attiva e, dunque, risultati positivi in termini economici e finanziari. Decidere di produrre non solo reddito ma anche benessere rivedendo le proprie strategie in un'ottica di ridefinizione della responsabilità sociale della propria impresa, ricordando che spesso in campo etico vale più il buon esempio di qualsiasi corso di formazione. E' solo in questo modo che si potranno conciliare i bisogni dell'impresa, dei lavoratori e soprattutto delle loro famiglie e della società in generale.

---

<sup>(81)</sup> **Responsabilità sociale d'impresa:** forma di autoregolazione dell'impresa che ne influenza la strategia organizzativa. Riguarda il modo in cui le organizzazioni integrano nelle loro attività preoccupazioni sociali e ambientali, e bilanciano i bisogni degli stakeholders nelle loro decisioni. L'autoregolazione dell'impresa si manifesta attraverso il suo quadro etico, le sue pratiche, la strategia e le sue politiche.

## 7. COME PROGETTARE UN PIANO DI WELFARE<sup>(\*)</sup>

### 7.1. Comprendere il welfare

Dopo aver descritto gli assunti che stanno alla base della comprensione delle questioni a cui rispondere con un piano di welfare, vediamo come si fa a progettarlo.

Innanzitutto si devono fissare gli obiettivi che si vogliono raggiungere. Per definire le aree nelle quali un piano di welfare può essere utile, si propone la seguente schematizzazione:



*Figura 3*

---

<sup>(\*)</sup> A cura di Loris Beretta, Dottore Commercialista e Revisore Contabile, Perito Industriale Elettronico, Componente Commissione Lavoro ODCEC Milano.

Il welfare è qualcosa di trasversale che tocca ogni aspetto che compone il “fare impresa”. Questo perché nel momento in cui ci si interessa al welfare con l’idea di voler diventare più competitivi, probabilmente si sta pensando di ricondizionare tutta la capacità relazionale dell’impresa. **welfare** è preoccuparsi dei veri bisogni dei clienti e offrire la massima qualità, puntualità e precisione, rispettare i propri fornitori in modo da avere sempre il trattamento migliore e più rapido, produrre con attenzione per l’ambiente, è anche preoccuparsi delle famiglie di chi lavora in azienda, è porre nelle condizioni migliori i lavoratori in modo che siano soddisfatti sia psicologicamente che in termini di remunerazione, è attenzione all’attualissima questione della “*diversity*” non solo di genere ma anche etnica e religiosa, è porre attenzione al fenomeno dell’*aging*, ossia all’invecchiamento della popolazione dei lavoratori e di come ripensare i passaggi generazionali, è porre a disposizione gli strumenti più idonei per lavorare al meglio, monitorare costantemente i risultati e comunicarli per tendere ad un miglioramento continuo, quindi **welfare** è anche **comunicazione**. Welfare è innanzitutto comunicazione interna, un piano di welfare non comunicato o che chiaramente abbia la sola finalità di risparmiare sul costo del lavoro, pur dando un vantaggio economico ai lavoratori, è destinato a fallire o come minimo a essere poco o per nulla apprezzato. Welfare è anche comunicazione esterna, in quanto significa comunicare al mondo quanto si sta facendo in termini di etica e responsabilità sociale (in questo caso la redazione di un codice etico, di un bilancio sociale, di un bilancio ambientale sarà davvero utile per riposizionare l’immagine dell’azienda sul mercato).

Vediamo come si relaziona il welfare in rapporto all’organizzazione d’impresa con lo schema a pagina seguente.

Total Rewards significa “gratificazione totale”, un modo completo di valorizzare i propri lavoratori. Significa riprodurre il modo di riguardo con cui vengono trattati i lavoratori nel modo con cui vengono trattati innanzitutto i clienti e viceversa. Si tratta di creare cultura d’impresa, di decidere il livello qualitativo con cui si vuole produrre beni o servizi a soddisfazione dei clienti, patrimonio principale e vitale per ogni impresa.

Il welfare, come evidenziato in figura, è solo una parte del sistema strategico di gestione del personale; se si desiderano risultati stabilmente positivi in termini di produttività e di risultati occorre porsi tre obiettivi specifici: attrarre i migliori talenti, ossia le persone più utili per la produzione, motivare e coinvolgere le persone che compongono l’azienda (*commitment* ed *engagement*) e infine attuare le strategie più idonee per non farsele scappare.

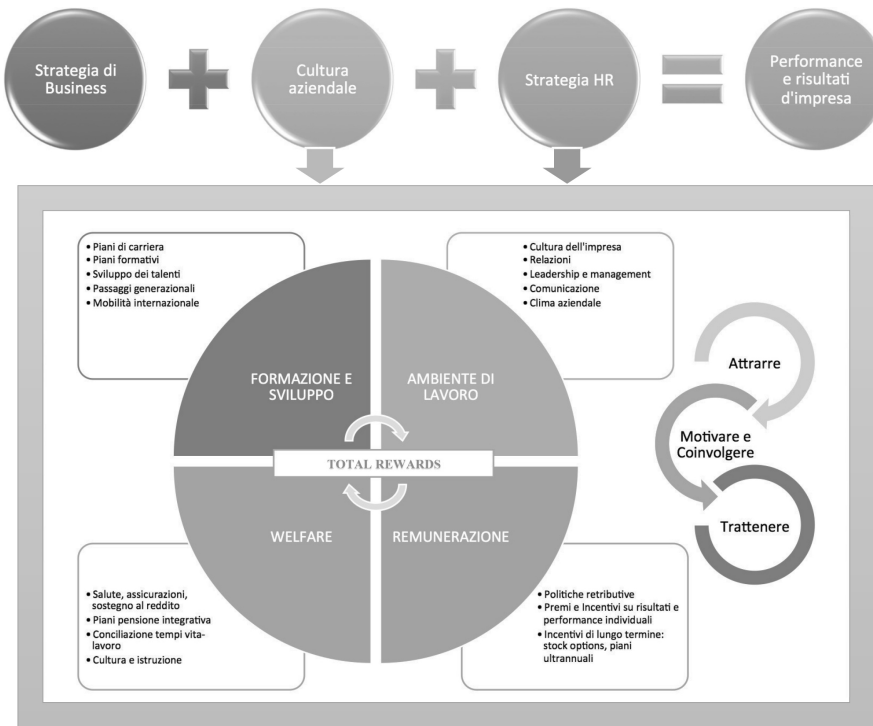


Figura 4

L'ambiente di lavoro è il primo elemento da considerare affinché le persone si sentano coinvolte e motivate, la costruzione di questo elemento è in carico all'imprenditore e ai managers. Si tratta di definire la cultura dell'impresa in conformità alle proprie credenze, valori e obiettivi, che caratterizzeranno i modi con cui essa verrà organizzata e gestita (l'etica dei comportamenti e la responsabilità delle conseguenze). Significa chiedersi costantemente come si sentono i propri collaboratori e dipendenti: hanno modo di realizzarsi personalmente? Che livello di autonomia hanno nello svolgere le proprie mansioni? Hanno la possibilità di crescere professionalmente e personalmente? Cosa si aspettano lavorando per l'impresa e che valore danno all'essere parte di essa? I riconoscimenti economici sono adeguati al valore creato dalle persone con il proprio lavoro?

Come si nota sono tutti elementi che abbiamo affrontato precedentemente analizzando i bisogni e l'etica imprenditoriale, è ciò che la figura qui sopra esprime definendo le dimensioni del rapporto tra

impresa e lavoratori. Una di queste dimensioni è rappresentata dalle politiche remunerative.

Nella sua componente di base la remunerazione dei lavoratori è fissata dai Contratti collettivi nazionali, nella sua componente premiale, variabile o *ad personam* può essere determinata liberamente dall'azienda. Costruire corrette politiche retributive significa dare soddisfazione economica agli sforzi profusi dalle persone con il loro lavoro per l'ottenimento dei risultati d'impresa. E' un argomento delicato, oggi sempre più spesso messo in discussione dalla crisi generale che non accenna ad arrestarsi. Tuttavia le imprese non possono non dotarsi di un serio piano di remunerazione. Se si vogliono attrarre talenti e non farsi scappare quelli che si hanno questo argomento è prioritario, un corretto sistema premiale apporta poi anche il giusto grado di responsabilizzazione delle persone nello svolgere i propri compiti motivandoli a raggiungere risultati ottimali.

Fino a qui tutte le imprese più o meno arrivano, però l'elemento che fa davvero la differenza e determina la coerenza tra le strategie che l'impresa pone in essere per costruire un buon clima aziendale e i risultati che si ottengono, passa dall'attenzione e dall'analisi degli obiettivi, dei desideri, dei bisogni che le persone esprimono nel partecipare all'attività aziendale. Il welfare si inserisce proprio in questo contesto che non è tecnico ma emozionale. Significa guardare i lavoratori e vedere le loro famiglie, le loro difficoltà personali anche al di fuori del lavoro, capire cosa davvero li porta ogni mattina ad alzarsi e andare a lavorare, significa vedere tutto il mondo che circonda l'azienda, sia ambientale che sociale. Il welfare non è la panacea per tutti i mali ma è un elemento culturale molto importante, è sicuramente un ingrediente che alla torta aggiunge sapore, che la completa ma che ormai sta diventando un bene merce tanto da far perdere di vista il suo vero significato. Il welfare aziendale è una chiave importante per preparare o semplicemente convincere le persone ad affrontare i cambiamenti continui a cui oggi l'impresa è costretta, questi cambiamenti determinano l'esigenza di avere ancora più cura dei sentimenti delle persone poiché il cambiamento spiazza, costringe a modificare le abitudini e quindi crea insicurezza. Per questo collegare il cambiamento ai bisogni delle persone fa parte del welfare, significa comunicare moltissimo e costantemente per far comprendere a tutti dove si sta andando e perché, creando unitarietà di intenti e facendo sentire a tutti che non si è in balia dei venti.

Queste esigenze trovano risposta ad esempio in una adeguata previsione e gestione di piani formativi. Preparare le persone a svolgere compiti diversi o magari anche solo a svolgere diversamente i compiti già

assegnati offre una grande opportunità a tutti. E' quanto si vuole rappresentare nel quarto spicchio di figura 4, ossia l'importanza della formazione continua delle persone e della pianificazione di adeguati percorsi di carriera quale riconoscimento della crescita professionale del lavoratore.

Nella mia esperienza ho sempre trovato una stretta correlazione tra come sono trattati i lavoratori e come viene trattato il cliente. Meno le aziende sono attente ai bisogni dei lavoratori, meno sono sensibili a quelli dei clienti. Ma questo è davvero una novità? In realtà non lo è; gli studiosi di organizzazione del lavoro, sociologi e consulenti aziendali già negli anni '80 avevano ben chiaro che uno dei fattori di successo di molte imprese era rappresentato dall'attenzione al proprio personale. Per queste imprese diventava uno stile vero e proprio di fare impresa a trecentosessanta gradi. Già allora era chiaro che le aziende di successo erano quelle che seguivano queste regole: “Trattare gli individui da adulti. Trattarli come partner; trattarli con dignità; trattarli con rispetto. Trattare loro, e non gli investimenti di capitale o l'automazione, come fronte primaria degli incrementi di produttività. Questa è la lezione fondamentale uscita dalla nostra ricerca sulle aziende di successo, si vuole la produttività guadagni economici che ne derivano, occorre che i lavoratori siano visti come la vostra risorsa più importante.”<sup>(82)</sup>

Quando si appropria l'idea di introdurre un sistema di welfare è questo quadro di insieme che va analizzato attentamente prima di iniziare e che deve guidare nell'individuare gli obiettivi che si vogliono raggiungere. Progettare un piano di welfare senza definire un punto di partenza, darsi degli obiettivi per raggiungerne un altro e poi non verificare i risultati potrebbe rendere gli interventi attuati poco significativi.

Occuparsi di *total rewards* significa creare un giusto clima aziendale, motivare, coinvolgere, prendersi cura e formare i lavoratori al fine di affrontare i cambiamenti imposti all'impresa dall'esterno e gestire un sistema di miglioramento continuo orientato ad una qualità sempre più spinta preparando le persone, pianificando e programmando ma lasciando anche corretti margini di autonomia ai singoli in termini di tempi e modi di svolgimento dei propri compiti, affrontando le resistenze interne non imponendo ma discutendo, informando, comunicando,

---

<sup>(82)</sup> “Alla ricerca dell'eccellenza” di Thomas J. Peters, Robert H. Waterman Jr., ed. Sperling & Kupfer, 1986.

dando attenzione alle domande e rispondendo adeguatamente, senza tralasciare di dare ampio rilievo ai risultati positivi che man mano si ottengono, confortando e spingendo al miglioramento in caso di risultati negativi.

## 7.2. Il clima aziendale

Il clima aziendale è determinato da un insieme di percezioni: come i lavoratori percepiscono la realtà lavorativa in cui sono inseriti, come percepiscono la leadership di chi li guida, come percepiscono l'andamento dell'azienda, addirittura come percepiscono il rapporto tra di loro. Quando un insieme di percezioni è diffuso ecco che questo definisce lo stato del clima aziendale. Ovviamente ci sarà sempre qualcuno più o meno scontento, più o meno “contro”, questo è normale, ciò che conta però è partire dal sentire generale diffuso in azienda, dopo ci si potrà dedicare ai casi particolari. Una definizione di clima tra le mie preferite è la seguente: “il clima è la sintesi di vari fattori quali le rappresentazioni soggettive, le mappe cognitive di ogni persona coinvolta, le percezioni individuali, le interazioni tra i soggetti, il contesto organizzativo e la cultura ivi presente”<sup>(83)</sup>. Le rappresentazioni soggettive<sup>(84)</sup> sono

---

<sup>(83)</sup> <http://www.psicologiadellavoro.org/?q=content/clima-aziendale>.

<sup>(84)</sup> I nostri sensi e l'intero sistema nervoso costituiscono il primo insieme di filtri (oltre a quelli sociali e individuali) che distinguono la realtà dalla nostra rappresentazione di essa. A partire da questa nozione viene introdotto il concetto secondo il quale “una mappa non è il territorio” esposto da Korzybski (1958) e ripreso successivamente dal modello della Programmazione Neuro Linguistica. Ciascuno di noi crea una rappresentazione del mondo in cui vive cioè “una mappa” che diviene il proprio modello di realtà, che viene usato per originare il comportamento e che, attraverso le tre operazioni cognitive di generalizzazione, cancellazione e distorsione, si fissa nella mente in modo da poterla utilizzare in ogni tipo di situazione. La rappresentazione del mondo determina in larga misura l'esperienza che ogni persona realizza, il modo in cui il mondo stesso è percepito, le scelte che sembrano disponibili e le modalità di comunicazione con gli altri. Una volta costruita la rappresentazione della realtà si fissa nella mente in modo da poterla utilizzare in ogni tipo di situazione. Questa “stampa” la mente la realizza attraverso tre operazioni cognitive: generalizzazione, cancellazione e distorsione. La generalizzazione è il procedimento con il quale elementi o parti del modello di una persona vengono staccati dall'esperienza originaria fino a rappresentare l'intera categoria di cui l'esperienza è un esempio. Ad esempio un individuo che nel corso della sua vita sia stato respinto, potrebbe operare la generalizzazione di non essere degno d'affetto.



l'interpretazione che ogni individuo dà a sé stesso della realtà in cui è inserito, che lo circonda e nel quale si muove in relazione alla via<sup>(85)</sup> che giudica la più percorribile sulla base della propria esperienza, ma anche in base ad una propria "visione" della realtà determinata da credenze, convinzioni e desideri, tramite questa visione proietta, o almeno tenta di proiettare, i risultati di ogni decisione, presa più o meno consapevolmente, nel futuro.

È per questi motivi che le scelte sul come realizzare un piano di welfare sono intimamente legate allo stato del clima aziendale. Infatti se il clima aziendale non è sereno un piano di welfare sarà un ottimo modo di iniziare a migliorare, se il clima invece è già ottimale un piano di welfare sarà apprezzato in quanto ne sarà ancor più facilmente compreso il valore.

---

Se nel suo modello c'è questa generalizzazione egli cancellerà i messaggi d'affetto o li reinterpreterà come non sinceri attraverso il procedimento della cancellazione e della deformazione. Il primo è un procedimento con cui selettivamente si presta attenzione a certe dimensioni dell'esperienza quotidiana escludendone altre; il secondo invece permette di operare cambiamenti dei dati sensoriali nell'esperienza che si sta vivendo. Le generalizzazioni o le aspettative di un individuo filtrano e deformano l'esperienza per renderla conforme alle aspettative stesse. In questo modo gli individui si confermano e rafforzano le proprie credenze mantenendo i propri modelli del mondo. Il paradosso è che gli stessi processi che permettono di crescere, cambiare, provare gioia sono gli stessi che permettono di mantenere un modello del mondo impoverito, limitato, personalizzato e quindi non oggettivo. Ogni essere umano opera la scelta migliore di cui può disporre nel suo particolare modello e realizza un comportamento che, per quanto possa sembrare bizzarro a prima vista, ha un senso se lo si vede nel contesto delle scelte generate dal proprio modello. La difficoltà non sta nel fatto di fare la scelta sbagliata ma di non avere abbastanza scelte perché queste non sono disponibili nel proprio modello del mondo. (Fonte: Introduzione alla PNL, di Jerry Richardson, ed. Alessio Roberti, 2007).

<sup>(85)</sup> **Mappa cognitiva** = Rappresentazione mentale elaborata da un organismo in riferimento a un ambiente fisico (lo spazio tridimensionale) o anche simbolico (un insieme di conoscenze), che permette all'organismo stesso di pianificare le proprie azioni in quell'ambiente. Il concetto di m. c. fu introdotto in psicologia sperimentale da Edward C. Tolman nei primi decenni del 20° sec.; negli esperimenti di Tolman, un ratto impara a localizzare la propria posizione in un labirinto in rapporto all'uscita e ad altri indici di orientamento presenti nell'apparato o nell'ambiente in cui questo è posto: così, per es., la via di fuga può essere ritrovata in base a tracce olfattive depositate dall'animale nel corso di precedenti esplorazioni, oppure in base alla posizione di una porzione del labirinto rispetto alla forma della stanza, alla posizione di suppellettili, ecc.. Tratto da Enciclopedia Treccani

Numerose ricerche condotte<sup>(86)</sup> hanno evidenziato come sia principalmente il *commitment* affettivo a influenzare positivamente tanto il clima organizzativo quanto le prestazioni lavorative. Un elevato *commitment* affettivo risulta sempre correlato ad un calo del *turnover*, a una maggiore produttività ed a una maggiore collaborazione tra colleghi, all'innalzamento della qualità dei risultati raggiunti, ad una maggiore soddisfazione lavorativa nonché alla riduzione dello stress e dei conflitti. La relazione tra *commitment* e clima organizzativo si configura dunque come una relazione circolare, posto che se il *commitment* affettivo favorisce un miglioramento del clima organizzativo, è altrettanto vero che un buon clima organizzativo favorisce lo sviluppo del *commitment* affettivo nei dipendenti.

Il *commitment*, dunque, si configura come una variabile di natura organizzativa, che si manifesta a livello individuale nel ricoprire il proprio ruolo con impegno e in maniera responsabile, aderendo pienamente alla *mission* e alla *vision* dell'organizzazione. È una variabile in grado di influire tanto sul benessere individuale quanto su quello organizzativo che il management non può e non deve mai ignorare in quanto elemento fondamentale per attivare nei dipendenti l'impegno personale e una maggiore assunzione di responsabilità.

Ecco perché si afferma che approcciare un piano di welfare significa davvero mettere in discussione l'intera organizzazione ed il suo funzionamento, questa è la sua vera utilità. Se si pensa al welfare prescindendo dagli aspetti descritti allora si sta pensando a qualcos'altro ma non certo al benessere delle persone e non al miglioramento delle proprie performance commerciali e produttive.

### 7.3. Misurare il clima aziendale

Delineato il valore strategico del welfare, la prima cosa che si consiglia è di fare il punto della situazione analizzando i sintomi di benessere e/o di malessere presenti nell'organizzazione.

---

<sup>(86)</sup> “Risorse umane e benchmarking. Prassi eccellenti in aziende innovative”, Livio Rolle, Ed. Franco Angeli 2010; *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*, Jhon P. Mayer, Natalie J. Allen, ed. Sage Publications, 1997.

Poiché abbiamo detto che la parola “clima” definisce un fenomeno percettivo, ossia come le persone si sentono, come percepiscono il loro inserimento nell’organizzazione, come giudicano l’organizzazione stessa, l’osservare variabili oggettive quali:

- assenteismo
- ritardi
- incidenti sul lavoro
- produttività

ci dirà molto sullo stato dell’arte e su quali aree approfondire le indagini.

Normalmente per effettuare l’analisi del clima deve essere preliminarmente definito un questionario che sarà somministrato ai lavoratori per rilevare le variabili che presentano delle criticità. In genere si tratta di rilevare il livello di:

- qualità dei rapporti con i colleghi
- qualità dei rapporti con i superiori
- qualità del rapporto con tutta l’azienda
- senso di appartenenza
- coesione del gruppo di lavoro
- collaborazione
- dinamiche di comunicazione
- stili/qualità di leadership
- sistema di riconoscimenti e incentivi
- ambiente fisico, comfort (ergonomia)
- sicurezza del luogo di lavoro (D.Lgs. 81/2008)
- disponibilità, fluidità delle informazioni
- chiarezza della propria funzione
- soddisfazione relativa alla funzione
- soddisfazione relazionale
- soddisfazione materiale
- motivazione e coinvolgimento
- responsabilità e autonomia
- libertà di espressione.

La rilevazione va condotta facendo uso di questionari standard oppure espressamente costruiti, a seconda degli obiettivi desiderati e della dimensione dell’organizzazione.

È questo un ottimo modo per iniziare a coinvolgere il personale facendo comprendere che ci si vuole davvero prendere cura di loro.

L’analisi del clima permette di rilevare come l’organizzazione e, in particolare, alcune sue caratteristiche sono percepite dai suoi membri,

costituisce, da un lato, un utile spunto di riflessione per il management, dall'altro, come già rilevato, rappresenta un utile strumento di coinvolgimento del personale dando un chiaro segnale d'ascolto da parte dei vertici aziendali (e questo è già un primo elemento di welfare). La diagnosi che ne consegue, rappresenta il punto di partenza per avviare un processo di cambiamento organizzativo che può riguardare atteggiamenti, modalità di lavoro interno, tipo di relazioni esistenti, ridefinizione degli organigrammi e dei processi, gestione di conflitti venuti alla luce ed ogni altro aspetto utile al miglioramento della percezione dell'essere parte dell'organizzazione aziendale. Potranno poi essere pianificate le azioni di intervento più opportune e finalmente si potranno progettare interventi welfare di sicuro successo.

Riassumendo il processo di analisi si svolge nelle seguenti fasi:

1. Analisi della situazione – lo status quo
2. Comunicazione e informativa dei lavoratori sull'indagine che si vuole attuare e delle sue finalità
3. Somministrazione del questionario e raccolta dei dati
4. Elaborazione ed interpretazione dei dati raccolti
5. Presentazione dei risultati e raccolta dei commenti e dei suggerimenti (coinvolgimento)
6. Pianificazione delle azioni di miglioramento
7. Misurazione dei risultati post attuazione degli interventi pianificati.

L'analisi dei risultati farà comprendere il grado di felicità con cui i lavoratori adempiono ai propri compiti.

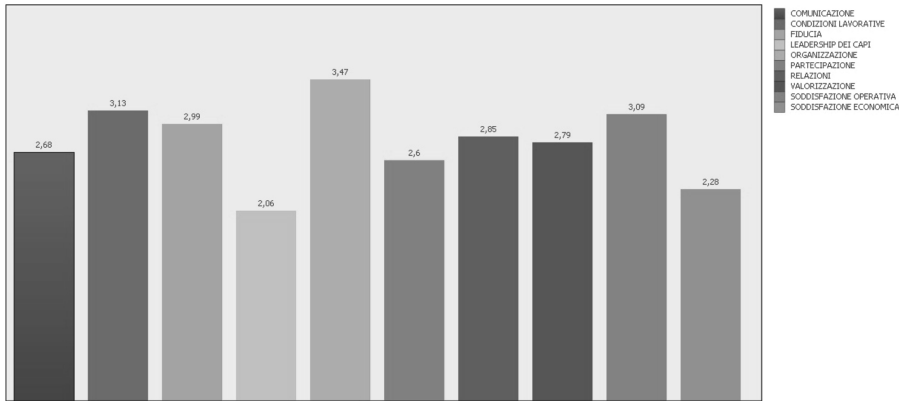
Più l'infelicità è presente più il management dovrà lavorare sodo e cambiare il proprio sistema organizzativo mettendo in discussione il proprio modello direzionale.

Ecco, per esempio, il risultato dell'analisi nel caso di un'azienda con un clima poco sereno e collaborativo<sup>(87)</sup>:

---

<sup>(87)</sup> Si tratta dei risultati di una analisi che ho svolto alcuni anni fa in un'azienda del settore metalmeccanico.

Valori medi per popolazione aziendale



Il grafico mostra i dati, raccolti attraverso le domande proposte ai dipendenti in forma «chiusa», ossia senza possibilità di dare un commento ma solo una valutazione secondo una scala prefissata da un valore minimo ad un valore massimo.

Nel grafico la soglia di **criticità** è rappresentata dal valore **3**, la soglia di **serenità** è rappresentata dal valore **3.7**:

- da 1 a 2: estrema infelicità dei dipendenti, si richiedono cambiamenti immediati.
- da 2,01 a 3: basso livello di felicità dei dipendenti, si richiedono cambiamenti rapidi.
- da 3,01 a 3,7: i dipendenti sono a volte poco sereni, si richiede maggiore attenzione.
- da 3,71 a 4,5: buona percezione, non si richiedono attenzioni particolari.
- da 4,51 a 5: ottimi risultati.

Come si nota l'azienda analizzata presenta una situazione particolarmente critica, ecco perché pensare al welfare aziendale può essere il primo passo verso un cambiamento significativo della strategia dell'impresa, ampliando i propri orizzonti, pensando in un modo nuovo, più attento, più aperto, non solo ai propri lavoratori ma anche ai clienti e fornitori, alle banche, all'ambiente circostante, al mondo sociale che circonda l'impresa e quindi al suo ruolo.

In un'azienda come questa comunicare la volontà di cambiare è stata sostenuta in prima battuta da un primo atto concreto in grado di stimolare la fiducia delle persone ossia un buon piano di welfare ed ha avuto successo.

## 7.4. Definire gli obiettivi

Eseguita l'analisi del clima aziendale si potranno definire dei precisi obiettivi che si vogliono raggiungere: engagement, commitment, fidelizzazione (trattenere), rendere più attrattiva l'impresa per i nuovi talenti che si vogliono inserire nell'organizzazione (attrarre), migliorare le condizioni per avere maggiore produttività (efficienza, efficacia), migliorare l'immagine aziendale (promozione).

Generalmente gli obiettivi possono essere definiti nei seguenti ambiti:

### Soddisfazione sul lavoro

Metodo:

- Identificare i fattori che soddisfano i dipendenti. (Che cosa piace e non piace del loro lavoro e dell'organizzazione in cui sono inseriti?)
- Identificare i fattori che sono fonte di insoddisfazione.

### Le prospettive a lungo termine

Tanto più i dipendenti ritengono che l'organizzazione possa soddisfare le loro esigenze e i loro obiettivi di lungo termine, tanto più saranno motivati e coinvolti. Occorre quindi capire come i lavoratori vedono il loro futuro in azienda e se ritengono che l'azienda abbia un futuro.

Questioni da porre:

- Il processo di valutazione dei risultati ed il conseguente sistema premiante di riconoscimento è significativo per i dipendenti?
- I percorsi di carriera sono chiari?
- I lavoratori sono informati riguardo le possibilità di carriera all'interno dell'organizzazione?
- Vi sono progetti di sviluppo delle competenze che potrebbero essere interessanti sia per i dipendenti con maggiore esperienza sia per quelli meno esperti?
- I metodi utilizzati per premiare i migliori che grado di accettazione e di riconoscimento hanno in azienda?
- La situazione economico/finanziaria dell'azienda come è percepita dai lavoratori? Come percepiscono la capacità dell'impresa di rimanere a lungo nel mercato?

### La coerenza tra valori dichiarati e comportamenti effettivi

È importante fare ciò che si dice e dire ciò che si fa.

Verifiche:

- Se vengono chiesti sacrifici a tutti per un'azione di contenimento

dei costi, si evitano, poi, spese inutili come, ad esempio, pagare costosi alberghi ai dirigenti che viaggiano per lavoro?

- L'organizzazione sostiene di pensare alle famiglie dei lavoratori, poi però regolarmente chiede straordinari notturni e nel fine settimana?

**Metodo:**

- Assicurarsi che i valori della propria organizzazione siano chiari, comunicati, e soprattutto praticati. Valori chiari aiutano a stabilire un buon lavoro di squadra, cooperazione, e standard elevati di comportamento all'interno di un'organizzazione.

- Esaminare la coerenza delle azioni, delle politiche e delle procedure con quei valori.

### **Il lavoro dei manager**

I manager che hanno standard di lavoro elevati normalmente generano maggiore impegno nei loro dipendenti.

**Metodo:**

- Assicurarsi che l'organizzazione incoraggi standard di lavoro elevati.
- Assicurarsi che l'organizzazione supporti davvero tali standard di lavoro (questo può sembrare ridondante, ma alcune organizzazioni si aspettano lavoro di alta qualità, ma poi non offrono ai gruppi di lavoro delle attrezzature adeguate o non danno il tempo necessario per fare un buon lavoro, non attuano piani di formazione adeguati, non danno importanza alle osservazioni, ai suggerimenti che arrivano dal "basso").

- Stabilire una comunicazione diretta con i clienti che utilizzano i prodotti (o i servizi) coinvolgendo tutto il personale nell'analisi delle risposte ottenute (spesso si incontrano aziende certificate ISO 9001 che somministrano questionari sul grado di soddisfazione ai clienti, ma poi non ne condividono a sufficienza i risultati). Se i lavoratori iniziano a vedere i clienti come persone reali e che ciò che viene prodotto è utilizzato da qualcuno che reagisce alla qualità di ciò che gli viene offerto, allora si comprenderà meglio che il proprio lavoro ha delle conseguenze aumentando il senso di responsabilità.

È in questo quadro operativo che un buon piano di welfare può segnare l'inizio di un percorso di rinnovamento ma anche di potenziamento dell'impresa nel suo insieme. Esso può diventare il primo approccio con il quale affrontare i lavoratori per conquistare la loro fiducia quando le condizioni non sono ottimali, o per rafforzare gli interventi correttivi in termini organizzativi già in atto, oppure, ancora, per confermare la bontà della propria organizzazione offrendolo come riconoscimento speciale del buon operare.

## 7.5. Progettare un piano di welfare

Sulla scorta delle analisi effettuate nei termini di cui sopra e verificato il sistema di remunerazione e di incentivi che l'azienda adotta o che vorrà adottare, si può progettare un piano di welfare coerente ed efficace, ma non senza aver definito un budget delle risorse finanziarie da dedicare al progetto. Qui si possono fare diverse scelte, ad esempio si può procedere come fece inizialmente Luxottica: la direzione, un giorno, comunicò la volontà di investire i risparmi, che sarebbero derivati dai miglioramenti ottenibili da una maggiore efficienza delle attività lavorative, in welfare aziendale. Oppure si può dedicare una percentuale sostenibile del costo del lavoro o, ancora stabilire una percentuale del fatturato da investire in welfare, senza necessariamente un legame diretto con eventuali miglioramenti in termini di produttività o risultati economici, demandando il riconoscimento di questi aspetti al sistema premiale già esistente o in progetto. Spesso le imprese (quelle più piccole) si chiedono semplicemente come dare qualcosa in più ai propri lavoratori spendendo poco, anche in questi casi un piano di welfare può soddisfare questa esigenza stante il suo essere esente (a determinate condizioni) da imposte e contributi; anche a queste aziende, però, il consulente può far cogliere ulteriori e più ampi benefici che potrebbero migliorare la competitività dell'impresa nel suo complesso.

Molto spesso, quindi, il piano andrà visto in relazione al sistema premiale già esistente, per rendere partecipi i lavoratori ai risultati che sono stati, o che saranno capaci, di ottenere e di far ottenere all'impresa. È quindi il caso di ricordare, sottolineandolo, il tema della sostituibilità dei premi di risultato con welfare, stabilito dalle nuove norme fiscali.

Fatte tutte queste analisi, determinati i budget disponibili per il progetto si deve passare ad un'attività di rilevazione dei bisogni "extralavorativi" dei lavoratori interessati. L'indagine sarà svolta in modo molto simile a quella vista per l'analisi del clima e determinerà la decisione di quali servizi offrire ai lavoratori in modo che l'utilità del piano, per loro, sia massima.

Le fasi normalmente sono le seguenti:

1. Mappatura dei lavoratori per categorie, per età, per istruzione, per tipologia di nucleo familiare (single, con figli senza figli etc.), per genere etc.
2. Comunicazione e informativa ai lavoratori sull'indagine che si vuole attuare e delle sue finalità (la partecipazione sindacale al progetto è fondamentale, sia per avere tutto l'appoggio possibile, sia per poi redigere



uno specifico accordo sindacale necessario anche ai fini fiscali per ottenere la piena deducibilità degli elementi di welfare superando i limiti imposti dall'art. 100 TUIR).

3. Somministrazione del questionario e raccolta dei dati per comprendere i bisogni reali della popolazione aziendale – oppure – proposta di un menù con vari servizi tra i quali scegliere quelli maggiormente interessanti ed utili

4. Elaborazione ed interpretazione dei dati raccolti

5. Suddivisione dei lavoratori in gruppi omogenei (obbligatorio anche per norma fiscale) per necessità, per qualifica, per anzianità anagrafica o di servizio, per carichi di famiglia, etc.

6. Selezione dei servizi più richiesti o più conformi ai bisogni espressi dai lavoratori.

7. Presentazione dei risultati e raccolta dei commenti e dei suggerimenti (coinvolgimento)

8. Eventuale (ma sicuramente utile) messa a disposizione di voucher o di un portale per la scelta dei servizi in relazione alle somme messe a disposizione di ogni lavoratore

9. Misurazione del gradimento post attuazione del piano di welfare attuato ed eventuali azioni correttive per renderlo sempre più utile e appetibile.

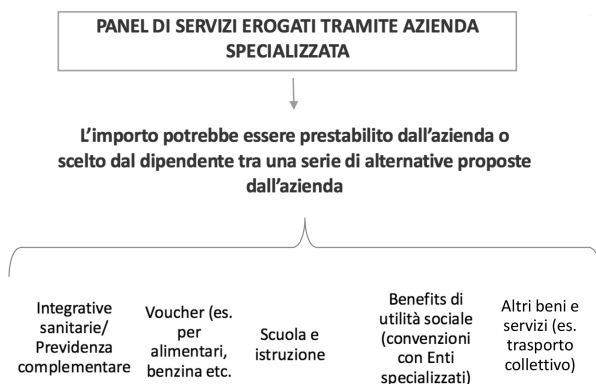
Partendo dal presupposto che si deve rispondere a specifiche esigenze dei lavoratori e delle loro famiglie, vediamo ora quali sono gli elementi che possono comporre un piano di welfare.

Gli elementi che si possono prendere in considerazione sono molteplici: acquisto di generi di prima necessità, prodotti alimentari, farmaci, testi scolastici e materiale didattico, articoli per la prima infanzia, servizi e prodotti oculistici, abbigliamento e calzature, prodotti per l'igiene, biglietti di trasporto, utenze, servizi di lavanderia, buoni bebè, servizi per la mobilità dei lavoratori, campus estivi, abbonamenti a teatri, palestre e così via. E poi ci sono i vari servizi che riguardano la salute, la previdenza complementare, la scuola etc. insomma tutti elementi che tengono in considerazione il lavoratore come persona con riguardo anche alla sua famiglia.

La preliminare indagine sui reali bisogni dei lavoratori sopra descritta consentirà di proporre un piano di servizi adeguati scegliendo, tra i tanti disponibili, solo quelli davvero considerati utili dalla maggioranza delle persone.

Come offrire l'utilizzo ai lavoratori dei servizi scelti? Sicuramente lo strumento attualmente più utile è rappresentato dai portali per la selezione

dei servizi che da tempo diverse società specializzate mettono a disposizione delle aziende per i propri lavoratori (Edenred, Easywelfare etc.). Anche la possibilità, grazie alle novità introdotte dalla recente riforma fiscale sul tema, di offrire semplici voucher cartacei o elettronici spendibili nelle migliaia di centri convenzionati con le società specializzate di cui sopra è un metodo facile e veloce per attuare il piano di welfare o, almeno, una sua parte dato che il voucher generico può essere di importo limitato (258,23 euro). Lo schema è il seguente:



ed alcuni esempi di servizi possono essere così elencati:

**Servizi Socio Sanitari**

- Cassa/Fondo Assistenza Sanitaria
- Rimborso Spese Mediche
- Medicina Preventiva
- Check-up medici
- Rimorsi Spese Visite/Cure specialistiche
- Pacchetto Maternità
- Assistenza malati terminali
- Medicina di genere
- Terapie e Riabilitazione
- Profilassi antinfluenzale
- Cure Termali
- Cura dell'alimentazione

**Servizi a portatori di Handicap/Disagi**

- Strutture Assistenziali
- Supporto all'integrazione

**Servizi per Anziani**

- Assistenza domiciliare
- Centri di aggregazione

**Servizi di Assistenza Sociale**

- Centri di recupero
- Assistenza Psicologica

**Servizi per bambini/adolescenti**

- Asili Nido
- Baby Sitting
- Baby Parking
- Colonie / Soggiorni Climatici
- Centri estivi
- Corsi di Lingue
- Stage sportivi

**Servizi per attività scolastica/istruzione**

- Borse / Assegni studio
- Sostegno spese test scolastici
- Corsi di formazione / Istruzione
- Sostegno Psicopedagogico
- Iniziative di indirizzo scolastico
- Formazione extra-scolastica

**Servizi ricreativi / ludico / sportivi**

- Palestre / Centri sportivi
- Attività Culturali
- Biblioteche / Libri a prestito
- Attività Ricreative
- Iniziative Formative
- Iniziative Ludiche

**Servizi di Mobilità Collettiva Casa-Lavoro**

- Servizi di trasporto Casa-Lavoro-Casa (navetta)
- Biglietti servizi di trasporto
- Abbonamenti servizi di trasporto

**Mensa – somministrazioni di vitto**

- Mense organizzate direttamente
- Mense gestite da terzi
- Prestazioni sostitutive "ticket restaurant"

**Altro**

- Beni generici ceduti
- Servizi generici prestati
- Beni di sostegno/consumo
- Beni in natura prodotti dall'azienda
- Opere e Servizi con finalità di Culto

Da non dimenticare poi l'attualissimo tema della gestione del tempo, del giusto grado di bilanciamento tra lavoro e vita privata. Per questo

anche un piano di revisione degli orari di lavoro (che nel prossimo futuro sarà sempre meno un tabù) può essere considerato un ulteriore componente utile in un piano welfare. Per questo motivo l'introduzione dello smart-working potrebbe essere un elemento di completamento di un piano di successo .

---

<sup>(88)</sup> In tema di tempo già nell'antichità il saggio Seneca scriveva: “Caro Lucilio, fai così, Lucilio mio, rivendica la proprietà di te stesso e raccoglie conserva il tempo che finora ti veniva portato via o andava perduto. Comincia così come ti scrivo: il tempo ci viene portato via, a volte con la forza a volte con abilità, altre volte se ne va senza che noi nemmeno ci accorgiamo. Ma la vergogna peggiore è perdere tempo per la nostra negligenza.”, Seneca, in *“Lettere a Lucilio”*.



## 8. ELEMENTI STATISTICI PER CAPIRE<sup>(\*)</sup>

I risultati delle statistiche che diversi soggetti specializzati hanno analizzato su vari campioni di imprese sono molto significativi per capire come realizzare un piano di welfare aziendale. Ad esempio tra le principali difficoltà riscontrate da aziende e lavoratori nell'implementazione di un piano di welfare, a parte quelle legate ai costi, alla crisi e alle difficoltà organizzative, vere o presunte, si rilevano alcune cause che forse sono di matrice più profonda e richiedono un forte ripensamento dei modelli organizzativi di moltissime aziende:

- poca convinzione del management
- incapacità di ascolto dei reali bisogni dei dipendenti

al contrario, non sembrano incidere, se non in misura limitata, le resistenze sindacali e le negoziazioni contrattuali. Vero è che ho avuto modo di riscontrare che il sindacato è il primo a mettere in dubbio l'utilità dell'inserimento di un piano di welfare in azienda ed occorre fare molta fatica a convincerli che non è solo e banalmente finalizzato a risparmi di costi ma che si tratta di veri vantaggi anche per i dipendenti. Spesso i sindacati sono più propensi a chiedere aumenti di stipendio, passaggi di livello, insomma elementi che secondo loro mettono subito in tasca danaro ai lavoratori senza “farla troppo lunga e complicata”; ma un buon piano di welfare rappresenta davvero danaro contante in tasca ai lavoratori e, grazie alle nuove norme, di portata molto maggiore rispetto ad altri elementi retributivi. Ciò nonostante il gradimento è spesso limitato e, a volte osteggiato perché i sindacati ritengono che i piani di welfare “oggi ci sono ma domani potrebbero essere dismessi”, quindi per loro sono un elemento “troppo precario” e preferirebbero ottenere elementi dotati di maggiore stabilità. Forse è un punto di vista che ha qualche fondamento,

---

<sup>(\*)</sup> A cura di Loris Beretta, Dottore Commercialista e Revisore Contabile, Perito Industriale Elettronico, Componente Commissione Lavoro ODCEC Milano.

ma solo in teoria e forse per quelle imprese che lo desiderano adottare principalmente per contenere i costi. Nelle imprese dove invece il welfare diviene parte di una strategia più ampia, di vera e propria cultura aziendale diffusa in ogni ambito della propria attività, la resistenza sindacale è decisamente più limitata.

Anche la politica ha compreso che questa è la strada giusta e lo ha dimostrato con tutte le nuove norme incentivanti e con quelle che a breve arriveranno (si pensi agli studi in corso, per la riforma dei contratti collettivi, finalizzati a dare massimo spazio alla contrattazione aziendale/territoriale). Un primo segnale di apertura i sindacati delle tre maggiori confederazioni lo hanno dato redigendo un documento pubblicato il 14 gennaio 2016 nel quale si dichiarano pronti ad una maggiore collaborazione con l'impresa, abbandonando (almeno parrebbe) la solita eterna ed estenuante lotta di classe di cui la globalizzazione ha decretato la fine<sup>(89)</sup>.

Non che il punto di vista manageriale abbia sino ad oggi aiutato. Si legge in una recente inchiesta effettuata da Edenred che i principali ostacoli all'inserimento di un piano di welfare sono:

	<b>Aziende</b>	<b>Dipendenti</b>	<b>Delta</b>
COSTO ELEVATO DEL PIANO DI WELFARE AZIENDALE	55.3%	39.9%	15.4%
CRISI DI MERCATO, DIFFICOLTÀ DI BILANCIO, RIDUZIONE DEI COSTI	43.9%	39.4%	4.5%
DIFFICOLTÀ DI ORGANIZZAZIONE LOGISTICA IN AZIENDA	38.1%	29.9%	8.2%
NON PIENA CONVINZIONE DA PARTE DEL MANAGEMENT	35.2%	27.6%	7.6%
DIFFICOLTÀ NEL CONVERTIRE I PREMI DI PRODUZIONE IN SERVIZI	28.3%	21.6%	6.7%
INCAPACITÀ D'INDIVIDUARE E DI SODDISFARE LE REALI ESIGENZE E PREFERENZE DEI DIPENDENTI	22.1%	37.6%	-15.5%
DEBOLE/INSUFFICIENTE SODDISFAZIONE DA PARTE DEI DIPENDENTI	17.6%	25.1%	-7.5%
DIFFICOLTÀ NELL'INSERIRE IL PROGRAMMA DI WELFARE AZIENDALE NELLA CONTRATTAZIONE DI SECONDO LIVELLO	16.4%	20.6%	-4.2%
CAMBIAMENTI DI PROPRIETÀ E/O TOP MANAGEMENT	6.6%	8.8%	-2.2%
RESISTENZE SINDACALI	4.5%	10.3%	-5.8%
ESPERIENZE NON POSITIVE DI ALTRE AZIENDE	1.6%	8.6%	-7.0%

<sup>(89)</sup> Alain Touraine, *“La globalizzazione e la fine del sociale”*, ed. il Saggiatore 2015.

Non di meno una statistica del 2013 effettuata dal sindacato UILCOM<sup>(90)</sup> ha dimostrato che quando un piano di welfare non è il trampolino di lancio di una nuova cultura d'impresa, il piano non viene percepito dai lavoratori come dovrebbe e la sua efficacia rimane molto limitata. Una delle domande rivolte ai lavoratori era di dichiarare il proprio giudizio nei confronti della qualità dei servizi di welfare offerti dalla propria azienda, ebbene il 25,6% degli intervistati giudicava “scarsa” la qualità dei servizi compresi nel piano di welfare adottato dall'azienda, il 23,8% la definì modesta e incredibilmente solo il 2,8% la definì ottima. L'indagine proseguì mettendo in luce la tipologia di servizi che i lavoratori avrebbero voluto ritenendoli più utili. I Risultati portarono in pole position, col 32,8%, la richiesta di asili aziendali (ovviamente con una percentuale altissima era nel gruppo di donne intervistate), al secondo posto la richiesta di convenzioni per il trasporto casa/lavoro (32,5%) e la palestra aziendale al terzo posto con il 23% di richieste. Se poi si somma la richiesta di mensa aziendale (20,8%) con il ticket sostitutivo (20,1%) si scopre che il nutrimento occupa una posizione dominante con un totale di 40,9% di richieste. In ultima fila il maggiordomo aziendale con il 7,7%. Vennero dichiarati come utili, con percentuali tra il 17 e il 10%, le convenzioni con le scuole, pare poi si stia affermando il servizio di “codista”, si tratta di nuova attività che sta crescendo molto e che consiste nel fare le code a qualsiasi sportello pubblico per qualsiasi pratica per chiunque lo necessiti. Non sono poi mancate richieste di convenzioni con banche o assicurazioni, sanità integrativa (anche se con la nascita di tanti Enti la cui iscrizione è resa obbligatoria dai contratti collettivi nazionali, le necessità su tale area si sono ridotte notevolmente), nelle ultime posizioni si trovano infine la richiesta di convenzioni con agenzie di viaggio, teatri, esercizi commerciali, colonie estive e gite aziendali.

Insomma bambini, fitness e cibo sono gli elementi più gettonati (che Maslow abbia davvero ragione?).

I risultati delle indagini effettuate portano ad un'unica conclusione: un piano di welfare di successo deve guardare non solo al lavoratore in quanto tale ma anche alla sua persona e alla sua famiglia e non deve mai essere realizzato con il tipico approccio *top-down* ma esattamente al contrario, partendo dai lavoratori e dalle loro esigenze personali.

---

<sup>(90)</sup> Indagine nazionale sullo stato del welfare aziendale, a cura di Bruno Di Cola, Nicola Ferragni, Mauro Pacetti, ed. Gangemi 2014: *Welfare aziendale in un gioco dove nessuno perde e tutti guadagnano*.

Ma quanto mi costa? È un pensiero che non deve essere la guida ma certamente non può non essere valutato con attenzione. Ebbene un'indagine firmata McKinsey per Valore D<sup>(91)</sup> conferma che l'impresa che realizza un piano di welfare aziendale personalizzato correttamente fa un investimento che consente di ottenere ogni 150 euro spesi per dipendente, un beneficio di ritorno netto di 300 euro, cioè due volte i costi sostenuti. Solo una parte del beneficio viene dal risparmio di costi (70 euro), il resto (380 euro) corrisponde ad un aumento della produttività. Senza contare, sottolinea il rapporto, che introdurre un piano di welfare aziendale non necessariamente comporta per l'azienda di spendere più di quanto già fa, ma piuttosto di spendere meglio: il guadagno potrebbe quindi anche essere ancora maggiore. Poter contare su un piano di welfare aziendale fa aumentare l'engagement index dei lavoratori. L'indagine ha rilevato un significativo aumento nelle aziende con un piano di welfare realizzato in base ai reali bisogni dei dipendenti. Questo significa che in queste aziende le persone lavorano spontaneamente più di quel che è richiesto (anche mezz'ora al giorno secondo le misurazioni dell'indagine), desiderano continuare a lavorare per la stessa azienda (trattenere i talenti), e ne sono addirittura orgogliosi (attrarre talenti). È stata anche notata una riduzione dei tempi di assenza per maternità (anche di 1,6 mesi, con un risparmio di circa 1.200 euro a dipendente) e per la cura di genitori anziani (una riduzione del 15%, pari a minori costi di circa 1.350 euro all'anno a dipendente). D'altra parte per i lavoratori il bisogno di welfare è talmente sentito che il valore dell'offerta di welfare tramite l'azienda è percepita come avente un valore superiore del 70% al costo reale sostenuto dall'azienda: l'azienda spende 100, ma il valore percepito dal dipendente è di 170 (ancora più vero oggi stante le modifiche normative al riguardo). Infine l'indagine conferma quanto abbiamo detto: i margini crescono tanto più quanto più l'offerta di welfare corrisponde ai bisogni reali delle persone, e questo si può interpretare sicuramente come frutto del cambiamento culturale e di una nuova capacità comunicativa nonché del suo contenuto innovativo.

---

<sup>(91)</sup> Valore D è la prima associazione di grandi imprese creata in Italia per sostenere la leadership femminile in azienda e per supportare e accrescere la rappresentanza dei talenti femminili nelle posizioni di vertice, attraverso azioni tangibili e concrete. Sostanzialmente l'attività di Valore D a sostegno della leadership femminile si sviluppa in tre direzioni: verso le donne manager, le aziende italiane e la società nel suo complesso.



## 9. MISURARE I RISULTATI<sup>(\*)</sup>

### 9.1. L'utilità di un piano di welfare

Nella citata indagine di UILCOM del 2013 l'83,1% degli intervistati si è detta convinta che un buon piano di welfare sia motivo di miglioramento della performance lavorativa. È un risultato importante che accompagnato da un 75,1% di persone convinte che aiuti a ridurre l'assenteismo, da un 81,5% che ne afferma la capacità di accrescere il senso di appartenenza nonché un 85,5% che considera un buon piano di welfare in grado di migliorare il clima aziendale, la dice lunga sui risultati positivi che si possono ottenere.

Per un significativo miglioramento economico/finanziario e "reputazionale" (reputazione dell'azienda sul mercato e nel contesto sociale in cui opera) un sapiente mix di soluzioni in tema di total rewards può essere un elemento centrale. In particolare gli elementi di riconoscimento economico al lavoratore (prioritaria base fondante di rapporti e politiche del personale corrette e soddisfacenti) che possono incentivare la produttività e l'attaccamento all'azienda possono così elencarsi:

Tipo di Leva	Componenti
Retribuzione base	Salario e stipendio
Incentivi individuali e di gruppo (di breve e di lungo termine)	Bonus: stock option; retribuzione variabile; profit sharing, signing bonus, referral bonus
Benefit	Assicurazione medica, dentistica, vita, ferie extra, congedi retribuiti, sostegno all'istruzione, assistenza familiari inabili etc.

---

<sup>(\*)</sup> A cura di Loris Beretta, Dottore Commercialista e Revisore Contabile, Perito Industriale Elettronico, Componente Commissione Lavoro ODCEC Milano.

Tipo di Leva	Componenti
Benefit di fine rapporto	Programmi di pensione integrativa, piani di prepensionamento, programmi di outplacement, etc.
Riconoscimenti personali	Parcheggio riservato, citazioni sulla rivista aziendale, cene informali, iscrizione circoli sportivi, premiazioni, etc.
Riconoscimenti non monetari	Personalizzazione delle mansioni, formazione, orari flessibili, job sharing, settimana ultracorta, tele lavoro, etc.

*Fonte: Howard & Jane Weizmann, 2000*

Il tutto abbinato a una leadership adeguata con una chiara visione strategica ed un forte volontà di creare una vera cultura aziendale, può portare a risultati di sicuro successo.

## 9.2. Metodo di misurazione

Ma come misurare i risultati derivanti dalla implementazione di un piano di welfare e, poi, quali risultati?

Si tratta di definire cosa misurare, quando farlo e come.

Le norme UNI sulla qualità definiscono

- **P'efficacia** come il grado di realizzazione delle attività pianificate e di conseguimento dei relativi risultati
- **P'efficienza** come il rapporto tra i risultati ottenuti e le risorse utilizzate per ottenerli
- **i fattori di soddisfazione del cliente** che sono rappresentati dai processi e dalle caratteristiche dei prodotti/servizi che generano la soddisfazione del cliente

**Ciò che serve**, dunque, è definire degli indicatori del grado di qualità con cui l'azienda opera, ossia trarre le informazioni qualitative e/o quantitative associate ad un fenomeno (oppure a un processo o a un risultato) sotto osservazione, che consentano di valutare le modificazioni di quest'ultimo nel tempo, nonché di verificare il conseguimento degli obiettivi per la qualità prefissati, al fine di consentire la corretta assunzione delle decisioni. Gli indicatori dovranno essere facili da usare, calibrati esattamente su ciò che serve (un numero eccessivo di indicatori porta generalmente a fare confusione) e non devono richiedere dati di

difficile reperimento in quanto devono essere indici di rapida applicabilità e facilmente riproducibili.

**Quando effettuare le analisi:** le rilevazioni dovranno essere effettuate prima degli interventi programmati e dopo un certo periodo di tempo prefissato (in genere almeno sei mesi) per verificare l'efficacia, o meno, delle azioni intraprese.

**Quali dati utilizzare:** alcuni dati sono facilmente ed immediatamente disponibili, i c.d. "big data" delle risorse umane sono dati contabili, così come altri quali il reddito operativo, il valore aggiunto, il fatturato etc.. Le variabili più facilmente misurabili sono, perciò, i costi, i tempi, i volumi prodotti, il numero di errori di produzione etc.

Altri dati invece attengono ad elementi che potrebbero richiedere attività di definizione dei sistemi di rilevazione specifici, in genere risolte con l'introduzione di soluzioni software adeguate.

Le dimensioni da analizzare normalmente sono:

### ***Dimensioni interne***

1. i comportamenti lavorativi:
  - a. assenteismo
  - b. ritardi al lavoro
  - c. infortuni
  - d. violazione delle regole di sicurezza
  - e. comunicazioni non lineari o addirittura mancanti
  - f. soste troppo frequenti o lunghe
2. le competenze:
  - a. decisioni adottate
  - b. problemi risolti
  - c. conflitti evitati o risolti
  - d. lamentele risolte
  - e. successo nel sostegno ai colleghi nello sviluppo delle potenzialità
  - f. capacità di ascolto
  - g. disponibilità a sviluppare nuove competenze
3. il clima lavorativo
  - a. numero di lamentele
  - b. numero di cause di lavoro
  - c. presenza di azioni discriminatorie
  - d. grado di soddisfazione nel lavoro
  - e. considerazione nei confronti della leadership
  - f. grado del turnover
  - g. grado di difficoltà nel reclutare nuove persone

4. lo sviluppo della carriera
  - a. numero di promozioni
  - b. numero di incrementi retributivi
  - c. mobilità internazionale infragruppo
  - d. valutazione delle prestazioni
  - e. piani formativi
5. le attitudini
  - a. fiducia nei colleghi e nell'azienda
  - b. lealtà
  - c. disponibilità al cambiamento
  - d. senso di responsabilità
  - e. capacità di gestire lo stress
  - f. assertività
  - g. reattività emotiva
6. l'iniziativa
  - a. proattività
  - b. fissare obiettivi
  - c. portare a termine i progetti
  - d. numero di progetti terminati con successo
7. i processi produttivi
  - a. "scorrevolezza" delle operazioni produttive
  - b. colli di bottiglia
  - c. layout adeguati.

### ***Dimensioni esterne***

1. clienti
  - a. numero di lamentele
  - b. numero e valore dei resi
  - c. tempi di risposta ai clienti
  - d. livello di soddisfazione dei clienti
  - e. politiche di comunicazione dell'immagine aziendale
  - f. velocità nel servizio
  - g. puntualità nelle consegne
2. fornitori
  - a. puntualità nei pagamenti
  - b. scelta dei fornitori
  - c. gestione dei tempi di consegna
  - d. gestione degli ordini
3. banche
  - a. fiducia del sistema bancario
  - b. livello di affidamento

- c. sistemi di controllo dei movimenti finanziari
- 4. territorio
  - a. reputazione dell'impresa nel contesto sociale
  - b. impegno dell'impresa nel contesto sociale
  - c. responsabilità ambientale.

**La “terza dimensione”: i rapporti con gli stakeholders**

- a. grado di fiducia
- b. disponibilità ad investire
- c. soddisfazione in termini di remunerazione dei capitali investiti.

Per il reperimento di questi dati solitamente si usano vari metodi, dall'intervista, alla somministrazione di questionari, alla misurazione diretta.

L'analisi dello status quo porterà a risultati che determineranno le azioni strategiche coinvolgendo tutto il management. In particolare ciò che farà la differenza saranno le politiche rivolte al personale. È in particolare di queste che ci occuperemo, dato che, come dico sempre, come vengono trattati i collaboratori così, di solito, si trattano i clienti e tutti gli altri soggetti che entrano in relazione con l'impresa.

Ottenuti i risultati dell'analisi iniziale e adottate le strategie più opportune, si tratta di misurare gli stessi indicatori post intervento. Attenzione che ogni indice assume significato di guida strategica se continuamente monitorato in modo da stabilire le tendenze generate dalle azioni correttive adottate.

### 9.3. Gli indicatori

Se la misurazione del clima si occupa delle componenti “soft” dell'organizzazione, occorre poi verificare anche i risultati che si ottengono dalla gestione delle componenti “hard”. La combinazione tra le due è fondamentale in quanto significa<sup>(92)</sup>:

---

<sup>(92)</sup> Elementi tratti da un mio intervento in occasione del convegno *Evoluzione o rivoluzione? Il cambiamento come necessità per la vita dell'impresa* – Milano, 2016, a cura di Este s.r.l., [www.este.it](http://www.este.it).



La sfida è la creazione di piani finalizzati ad ottenere:

- Allineamento tra la visione imprenditoriale, l'idea, la direzione desiderata dal management e dalla leadership team, il contesto esterno e il resto dell'organizzazione
- Coinvolgere e motivare le persone affinché facciano propri gli obiettivi dei livelli decisionali, non limitandosi semplicemente a comunicare dove si vuole andare, indicando una direzione e i motivi della scelta ma senza vero coinvolgimento, responsabilizzazione
- Integrare gli obiettivi del leadership team con ciò che l'organizzazione è in grado di fare e creare coerenza tra obiettivi e risorse disponibili programmando correttamente l'acquisizione di ciò che manca
  - Integrare correttamente componenti hard e soft
  - Creare team di lavoro efficienti ed efficaci.

Decisa la strategia, e creata la piattaforma su cui lavorare, per affrontare il cambiamento occorre:

- Ottenere engagement ma soprattutto e prima di tutto «commitment» facendo sì che le persone si sentano protagoniste del cambiamento
  - Quindi diffondere la nuova cultura, la nuova organizzazione, il nuovo approccio e il nuovo metodo fornendo anche gli strumenti più adeguati per lavorare bene
  - Accompagnare l'impresa a diventare una «learning organisation» in grado di imparare, evolversi e innovare continuamente, nella quale il concetto di cambiamento e partecipazione proattiva di tutti è parte della propria cultura.

Gli indicatori di cui si tratta consentono di misurare le performance aziendali in ogni sua componente. Come diceva Oscar Farinetti (il

fondatore di Eataly)<sup>(93)</sup> “le imprese sono fatte di numeri, controllando i numeri si controlla tutto e si ha in pugno ogni situazione.”

Attenzione che gli indicatori non sono la strategia ma la misurazione di ciò che ne risulta, o che si punta ad ottenere in fase previsionale (budgeting). Per scegliere gli indicatori corretti occorre avere chiari gli obiettivi che si vogliono raggiungere. Significa perciò avere a disposizione la traduzione numerica di ogni elemento che si desidera analizzare; ad esempio il turnover può essere tradotto in valore sommando i costi per il reclutamento, i costi per la formazione del nuovo arrivato ed eventualmente i costi per il rimpiazzo temporaneo della posizione scoperta. Per valorizzare l'assenteismo si può anche semplicemente calcolare il costo delle ore perse dal lavoratore interessato maggiorate del valore delle ore utilizzate per la sostituzione temporanea.

Anche la formazione ha un suo valore rappresentato non solo dalle spese sostenute ma anche in rapporto, ad esempio, al fatturato o alla produzione ottenuta post formazione; in tema esiste un indice di misurazione dei risultati reddituali prodotti, un vero e proprio ROI (Return On Investment) della formazione:

$$\text{ROI} = (\text{benefici della formazione} - \text{costi della formazione}) / \text{costi della formazione} \times 100$$

Dove i costi della formazione sono tutti i costi legati all'organizzazione del corso (materiale didattico, docenti, affitto aule etc.), compreso il valore delle ore (retribuite) del personale che partecipa all'evento formativo. I benefici sono determinati dall'aumento del fatturato, dalla diminuzione di alcuni costi di produzione, dall'aumento dei margini grazie alla riduzione dei tempi di produzione e conseguente aumento delle consegne. La misurazione dei benefici va sempre effettuata decidendo quale area necessita di maggiore preparazione del personale addetto, verificando i risultati ottenuti dal reparto, o dal settore interessato, prima e dopo la formazione.

La scelta dei metodi e degli indici dipende anche dalle dimensioni aziendali. Ad esempio per un'impresa con centinaia di dipendenti può essere significativo un indice che pone in correlazione le spese generali (bevande, cancelleria, postazione di lavoro etc.) con il costo del personale

---

<sup>(93)</sup> *Il mercante di utopie. La storia di Oscar Farinetti, l'inventore di Eataly*, di Anna Sartorio, ed. Sperling & Kupfer, 2008.

comprensivo di ogni benefit concesso.

Altri indici sono utilizzabili da qualsiasi impresa, ad esempio il

$$\text{ROHCI (Return On Human Capital Invested)}^{(94)} = \frac{\text{Revenues} - [\text{Operating Expense} - (\text{Regular Compensation Cost} + \text{Benefit Cost EPTNW}^*)]}{(\text{Regular Compensation Costs} + \text{Benefit Costs EPTNW})}$$

*\*EPTNW = excluding pay for time not worked*

Questo indice determina il valore del ritorno sugli investimenti in capitale umano in modo completo, ponendo in relazione il fatturato con l'intero investimento in capitale umano in termini di costo effettivo. Se poi al posto dei ricavi si mette il valore aggiunto e si divide per il numero di lavoratori ecco che si ha un'indicazione del profitto "in moneta" prodotto da ogni dipendente.

Altri modi di utilizzare questo indice sono i seguenti:

$$\text{ROI on HCI} = \frac{\text{Sales} - \text{All Operating Expenses}^* - \text{Payroll and Benefits}}{\text{"Non-Employee" Operating Expenses}}$$

*\*excluding interest and depreciation*

$$\text{ROI on HCI} = \frac{\text{Sales} - \text{"Non-Employee" Operating Expenses}}{\text{"People Profit"}}$$

Oppure

$$\text{Average Return on Each Individual} = \frac{\text{"People Profit"}}{\text{n. of Employees}^*}$$

*\* full-time equivalents<sup>(95)</sup>*

---

<sup>(94)</sup> Fonte: Saratoga Institute Analysis—Jac Fitz-enz, founder of the Saratoga Institute.

<sup>(95)</sup> Il Full Time Equivalent - FTE - esprime il numero di risorse a tempo pieno per svolgere una determinata attività, oppure presenti in azienda, in relazione al totale dei soggetti, calcolando l'equivalente delle ore anche in presenza di part time ed altre forme contrattuali con meno ore giornaliere rispetto Full Time. Il valore del FTE viene utilizzato per sapere l'equivalente dei full time presenti in azienda, eventualmente anche composti da altri tipi di contratti, part time, consulenti ecc.ecc. Si prende la somma di tutte le ore teoriche disponibili in un certo periodo di tempo e si divide per 8 (ovvero il full time).



Quando ci si propone di porre in atto strategie di miglioramento nella gestione delle risorse umane viene generalmente adottato il seguente indice:

$$\text{ROI (\%)} = (\text{Net HR Program Benefits}^{(95)} / \text{HR Program Costs}) \times 100$$

Esso rappresenta il ritorno che ci si può aspettare in via previsionale e, successivamente ottenuto, a consuntivo, da investimenti in persone (si intende qualsiasi programma di investimento). I benefici netti sono rappresentati dai benefici meno i costi del programma. L'esempio più tipico è il calcolo del beneficio in termini, ad es., di maggiore fatturato prodotto grazie all'intervento di un particolare piano formativo per i commerciali.

Gli indici utilizzabili sono molteplici. Proprio per questo è indispensabile individuare esattamente l'area in cui si vuole intervenire.

*Ad. Esempio:*

in tema di vendite, riprendendo l'esempio di prima, si potrebbe utilizzare come misurazione dei risultati dei commerciali interessati il seguente indice:

$$\text{valore delle previsioni di vendita realizzate} / \text{valore delle previsioni di vendita complessive}$$

questo indice può essere utile per prodotto o anche per linee di prodotti.

Vi sono poi indici che mettono in relazione reparti aziendali con differenti ruoli ma tra loro strettamente interconnessi. Ad esempio l'indice che misura il tempo medio di giacenza delle scorte:

$$\text{valore delle scorte} / \text{acquisti giornalieri}$$

il valore delle scorte può essere riferito a materie prime come a prodotti finiti. Maggiore è l'efficienza produttiva più il valore delle scorte di materie prime diminuisce a parità di acquisti giornalieri. Se si

---

<sup>(96)</sup> Net benefits = program benefits – program costs.

considerano invece i prodotti finiti o i semilavorati allora l'indice va confrontato con l'andamento del costo del venduto determinando il livello di efficacia dell'attività commerciale.

Sempre in tema di scorte anche la diminuzione degli errori nel prelievo di ciò che serve per l'esecuzione degli ordini di produzione o di vendita è un fattore che determina risultati importanti in termini di minori tempi di produzione o di evasione degli ordini dei clienti:

$n. \text{ voci prelevate correttamente} / n. \text{ totale di voci prelevate}$

oppure la misurazione dello scostamento del tempo speso tra ordine e consegna che richiama la necessità di una approfondita verifica dell'efficienza dei processi di pianificazione operativa, in termini di velocità nella gestione dei materiali:

$\text{quantità spedita o utilizzata} / \text{livello medio delle scorte}$

Per misurare le performance della produzione si possono utilizzare vari indici. Uno dei più classici è l'indice di conformità ai programmi di produzione:

$n. \text{ di ordini di produzione completati} / n. \text{ di ordini di produzione programmati}$

che misura la capacità di esecuzione che, se abbinato alla misurazione del completamento dei programmi di produzione:

$n. \text{ di fasi completate} / n. \text{ di fasi pianificate}$

consente di avere una misura della capacità di far fronte ai programmi di produzione ed alla bontà o meno degli stessi.

Sempre per quanto riguarda la produzione si possono usare indici molto utili come il seguente:

$n. \text{ di prodotti non conformi} / n. \text{ di prodotti realizzati}$

i costi delle non conformità sono spesso molto significativi in quanto determinano rifacimenti, resi, scarto di prodotti finiti non consegnati e inutilizzabili etc.. Spesso questo indice viene abbinato alla misurazione dei reclami provenienti dai clienti:

n. prodotti non conformi consegnati / n. di prodotti venduti

ed agli indici del costo delle non conformità:

costi delle non conformità / fatturato

e

importo delle penalità fatte valere dai clienti / fatturato

Nelle imprese manifatturiere un fattore delicato è la sensibilizzazione in relazione alle necessità manutentive di chi opera sui macchinari di produzione, sapendo che ad ogni fermo macchina corrispondono costi rilevanti. La misurazione della bontà della gestione legata alla manutenzione può essere misurata con i seguenti indici:

costo totale delle manutenzioni / valore della produzione  
 tempo di funzionamento / n. guasti  
 ore di fermo macchina per guasto / ore di produzione  
 costi di manutenzione / valore dei mezzi produttivi

Importanti, per ogni attività, sono le survey sul grado di soddisfazione dei clienti (peraltro obbligatorie per chi ha la certificazione della qualità). Queste possono essere eseguite somministrando ai clienti appositi questionari nei quali esprimere il grado di soddisfazione per il servizio o per il prodotto commercializzato. I risultati queste analisi daranno un output in termini di percentuale di insoddisfatti su cui lavorare per migliorare le performance in termini di servizio al cliente e di qualità dei prodotti venduti.

Anche la misurazione dell'aumento del volume di affari consente di pianificare interventi a ampio raggio che possono interessare tutta l'organizzazione:

fatturato clienti acquisiti nel periodo t / fatturato clienti acquisiti periodo  
 t-1

importo totale delle offerte accettate / importo totale delle offerte  
 emesse  
 fatturato / n. di dipendenti

Concludiamo con gli indici più classici quali:

per misurare l'assenteismo:

$$\text{n. giorni di assenza} / \text{n. giorni lavorati}$$

il cui costo potrebbe matematicamente tendere all'infinito nel caso non vi sia nemmeno un'ora lavorata nel periodo di riferimento (il denominatore in tal caso è zero):

$$\text{costo dell'ora lavorata} / \text{n. di ore lavorate}$$

anche il turnover può dire molto su un'organizzazione:

$$\text{n. assunzioni} + \text{n. cessazioni} / \text{n. dipendenti}$$

o la misurazione delle ore di formazione

$$\text{n. ore formazione} / \text{n. addetti}$$

Ed infine i numeri per gli stakeholders:

$$\text{ROE} = \text{reddito netto} / \text{mezzi propri}$$

Il ROE (Return On Equity) è un indice economico sulla redditività del capitale proprio, ottenuto dividendo l'utile netto per i mezzi propri ( $\text{ROE} = \text{Utile Netto} / \text{Capitale Proprio} * 100$ ). L'indicatore viene utilizzato per verificare il tasso di remunerazione del capitale di rischio, ovvero quanto rende il capitale conferito all'azienda dai soci. L'indicatore può essere considerato come una sintesi della economicità complessiva, valutando come il management sia riuscito a gestire i mezzi propri per aumentare gli utili aziendali. Il ROE non è solo determinato dalle scelte compiute nell'ambito della gestione caratteristica, ma anche dalle decisioni in merito alla gestione finanziaria e patrimoniale. Per giudicare la validità del ROE di una società spesso si usa confrontarlo con il rendimento risk-free, ovvero il rendimento di quelle attività senza rischio (solitamente ci si riferisce ai titoli di stato). La differenza fra il ROE e il rendimento risk-free determina il premio al rischio, il premio che viene concesso all'investitore/finanziatore che sceglie di conferire capitali in un'impresa, investimento più rischioso rispetto a quello di acquistare titoli di Stato. Maggiore sarà il ROE di una società, maggiore sarà l'appetibilità dell'azienda sul mercato.

La leva finanziaria è una componente fondamentale per il calcolo del ROE, nella quale può svolgere un effetto positivo, negativo o nullo:

$$\text{ROE} = (\text{ROI} + (\text{ROI} - \text{ROD}) * \{ \text{CT} \} / \{ \text{CN} \}) * \{ \text{RN} \} / \{ \text{RN}' \}$$

dove:

RN è il reddito netto

RN' è il reddito ordinario ovvero il reddito prima della gestione straordinaria e delle imposte.

Il rapporto RN/RN' indica l'incidenza della gestione straordinaria e delle imposte sul reddito.

$$\text{ROI} = \text{reddito operativo} / \text{capitale investito}$$

Il ROI esprime la redditività del capitale investito, cioè il rendimento aziendale collegato alla sola gestione caratteristica e rapportato all'intero capitale investito (proprio e di terzi); più elevato è il risultato di questo indice, maggiore è la capacità reddituale dell'azienda. La validità di tale indice si misura anche dal confronto con il ROD, cioè l'indice che misura la capacità dell'impresa di remunerare il capitale di terzi. Inevitabilmente, se l'azienda vuole effettuare nuovi investimenti finanziati con capitale di terzi, dovrà verificarsi la relazione:

$$\text{ROI} > \text{ROD}$$

$$\text{ROD} = \text{Of/Cd} \times 100 \text{ (Oneri finanziari totali / Capitale di debito) X 100}$$

Il ROD misura la capacità dell'impresa di remunerare il capitale di debito (Db e Dc), oltre a fornire l'incidenza degli oneri finanziari sulla redditività complessiva. Se  $\text{ROI} > \text{ROD}$  si ha convenienza a finanziare gli investimenti con il capitale di debito, poiché gli investimenti producono risorse sufficienti per il pagamento degli interessi passivi. Se  $\text{ROI} < \text{ROD}$  non si ha convenienza a finanziare gli investimenti con il capitale di debito, poiché gli investimenti non producono risorse sufficienti per il pagamento degli interessi passivi.

Il ROI si può determinare anche attraverso questa relazione:

$$\text{ROI} = \text{ROS} \times \text{INDICE ROTAZIONE DEGLI IMPIEGHI}$$

ne consegue che tali indici lo influenzino direttamente.

$$\text{ROS} = \text{reddito operativo} / \text{fatturato}$$

Il ROS misura la redditività delle vendite, cioè il reddito operativo conseguito in relazione ai ricavi di vendita ottenuti; tale indice influenza direttamente il ROI e permette di esprimere un giudizio sulle politiche di vendita effettuate dall'azienda. Per poter valutare il suo risultato occorre confrontarlo con quello realizzato in anni precedenti oppure paragonarlo a quello di aziende operanti nello stesso settore.

$$\text{INDICE ROTAZIONE DEGLI IMPIEGHI} = \frac{\text{Ricavi di vendita}}{\text{Totale impieghi}}$$

È l'altro indice che influenza direttamente il ROI ed esprime il numero di volte in cui il totale impieghi si rinnova attraverso le vendite; maggiore è il risultato ottenuto con questo indice, maggiore è l'efficienza dell'impresa.

#### 9.4. Come usare i risultati ottenuti

Una pubblicità recitava una cosa del tipo: “la potenza è nulla senza controllo”. È una verità importante. Gli indici che abbiamo analizzato sono solo alcuni tra quelli esistenti e, probabilmente, se ne possono anche creare di personalizzati. Si tratta di conoscere molto bene la propria realtà aziendale e trovare quegli indici che meglio si adattano a consentire di determinare i risultati delle azioni strategiche rivolte alle persone in azienda, e a fissare obiettivi in modo corretto. Tali indici potranno poi essere finalizzati a creare un sistema premiante equo per tutti, e coerente con le strategie adottate o adottande.<sup>(97)</sup>

---

<sup>(97)</sup> *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach*, 9<sup>th</sup> Edition, Joseph J. Martocchio, University of Illinois at Urbana-Champaign, ed. Pearson 2016; *Employee Benefits Design and Planning: A Guide to Understanding Accounting, Finance, and Tax Implications*, Bashker D. Biswas, ed. Pearson, 2014; *Compensation and Benefit Design: Applying Finance and Accounting Principles to Global Human Resource Management Systems*, (paperback), Bashker D. Biswas, ed. Pearson 2013.

La definizione degli indicatori consente di fissare e comunicare degli obiettivi a tutto il personale dipendente. Questo permette di focalizzare l'attenzione di tutti sulle azioni che ognuno dovrà intraprendere per ottenere performance più soddisfacenti, il che permette un maggiore impegno e coinvolgimento nell'attività lavorativa.

Il welfare è precursore di un buon andamento aziendale. Esso incide indirettamente sui risultati misurati dagli indici visti più sopra, in quanto è orientato a offrire attenzione e ascolto al personale dipendente, in tal modo esso si configura come conferma e rafforzativo della comunicazione di una nuova cultura aziendale, di un nuovo modo di gestire la leadership. Esso ha un potere evocativo della volontà dell'impresa di essere "attenta" a qualcosa che travalica il prodotto o il servizio: la sensibilità, l'emotività, il sentimento di chi è parte dell'impresa e di chi ne viene in contatto, siano essi clienti, fornitori e altri.

Ma la misurazione dei risultati prima e dopo gli accorgimenti attuati non esaurisce il lavoro. Si dovrà anche rilevare di nuovo lo stato del clima aziendale per verificare se le persone si sentono davvero più coinvolte, motivate e soddisfatte, rimodulando, ove occorra, le strategie per proseguire il trend di miglioramento iniziato con il percorso intrapreso.

Si tratta infine di comunicare i risultati raggiunti e la filosofia che ne è alla base sia all'interno dell'organizzazione, ma anche all'esterno tramite alcuni strumenti, non solo di marketing, ma di comunicazione sociale istituzionale.





## 10. WELFARE E COMUNICAZIONE SOCIALE<sup>(\*)</sup>

L'impresa che si relaziona in modo etico e sensibile nei confronti dei propri lavoratori, probabilmente lo farà, quasi fosse una proprietà transitiva, anche con i propri clienti e quindi con il territorio e l'ambiente sociale e naturale in cui è inserita. Un'impresa così ha certamente capito che il welfare per essere vero ed efficace deve pervadere ogni aspetto relazionale. Di tale tesoro potrà, anzi dovrà fare adeguata comunicazione non per vantarsi ma per dare un chiaro messaggio di serenità e fiducia in chi vuole acquistare i suoi prodotti o in chi vuole vendergli le materie prime, in chi vuole investire in quell'impresa e in chi deve decidere se dargli credito, non di meno nei talenti che desiderano essere assunti da quell'impresa e nelle famiglie di chi ci lavora. La reputazione di questa impresa può divenire, pertanto, oggetto di un ampio rapporto da inserire nel bilancio sociale dell'impresa e in tutti i piani di comunicazione. Una buona reputazione attirerà talenti, non lascerà fuggire quelli esistenti, avrà migliori condizioni dai fornitori e dalle banche, quando la guerra sul prezzo la fa da padrone, con tutta probabilità a parità di prezzo verrà scelta per prima. Si tratta davvero di un aspetto strategico fondamentale per il successo dell'impresa.

Basta pensare a quanta comunicazione è spesa da Luxottica e Ferrero in questo senso, come abbiamo visto prima, così come da tantissime altre aziende di successo.

Di seguito si offre un breve cenno dei principali documenti di comunicazione istituzionale con cui poter dare risalto degli aspetti sin qui descritti.

---

<sup>(\*)</sup> A cura di Loris Beretta, Dottore Commercialista e Revisore Contabile, Perito Industriale Elettronico, Componente Commissione Lavoro ODCEC Milano.

## 10.1. Il bilancio sociale

Il Bilancio Sociale<sup>(98)</sup> è un importantissimo strumento di comunicazione, un mezzo fondamentale per svolgere un'attività di relazioni pubbliche, per migliorare le relazioni sociali ma anche industriali. Il Bilancio Sociale è uno strumento di rendicontazione e dialogo attraverso il quale si fornisce ai portatori di interesse (stakeholder) un quadro trasparente della cultura e dei valori che guidano l'impresa, evidenziando nel contempo le politiche, i risultati e le ricadute socio-economiche delle attività svolte.

I destinatari del Bilancio Sociale, oltre gli stakeholder, sono tutti coloro che, anche senza avere rapporti giuridici diretti, sono comunque coinvolti o interessati all'attività dell'impresa (dipendenti, clienti, fornitori, istituzioni e più in generale la collettività, ricomprendendo in essa ambiente e generazioni future).

In particolare ciò significa:

- dare conto dell'identità e del sistema di valori di riferimento assunti dall'impresa;
- esporre gli obiettivi di miglioramento che l'impresa si impegna a perseguire;
- rappresentare il valore aggiunto creato e la sua ripartizione;
- fornire indicazioni sulle interazioni fra l'impresa e l'ambiente nel quale essa opera.

Il Bilancio Sociale in genere è costituito da tre sezioni fondamentali.

**Identità**; esprime l'assetto istituzionale e organizzativo dell'impresa, la missione, i valori di riferimento, gli obiettivi strategici; permette di comprendere la complessità delle sue attività per condividere con gli stakeholder i programmi e le strategie a breve e a lungo termine.

**Relazione sociale**, descrive il sistema delle relazioni sociali e gli effetti dell'attività svolta verso le diverse categorie di stakeholder; espone le politiche sociali, non solo esterne, ma anche interne dell'impresa ed il ruolo che ogni categoria sociale riveste, per l'impresa, verificando attraverso fatti, dati e comparazioni la coerenza con gli impegni assunti nei confronti di ognuno.

---

<sup>(98)</sup> "Il Bilancio Sociale, GBS 2013 Standard, Principi di redazione del bilancio sociale", Associazione Nazionale per la ricerca sul Bilancio Sociale, Giuffrè Editore, 2013.

**Riclassificazione dei dati contabili e calcolo del valore aggiunto;** il Bilancio Sociale attraverso dati contabili, sia di contabilità economica che di contabilità finanziaria può fornire un'interpretazione sociale della performance del periodo, che non traspare direttamente dal bilancio d'esercizio, ha inoltre il compito di evidenziare l'effetto economico-finanziario che l'attività ha prodotto sugli stakeholder, mostrando tutte le fasi della creazione di ricchezza secondo i principi della catena del valore<sup>(99)</sup>.

In particolare con il Bilancio Sociale l'impresa può comunicare lo scopo, la visione imprenditoriale e i valori con cui e per cui è gestita. Può rappresentare un importante momento di riflessione sull'impegno che si ha all'interno dell'impresa per migliorare qualità di prodotto e servizio, rapporto con i consumatori, sicurezza sul posto di lavoro, rispetto dell'ambiente. Ecco dunque che il bilancio sociale può essere il miglior veicolo con cui comunicare il valore del welfare attuato nei confronti dei propri dipendenti.

L'impegno etico e sociale di un'impresa oltre ad essere testimoniato dal proprio Codice etico e/o Bilancio sociale, può anche essere certificato.

## 10.2. La certificazione SA 8000

Il nuovo standard internazionale di certificazione denominato SA 8000<sup>(100)</sup> riguarda:

- il rispetto dei diritti umani,
- il rispetto dei diritti dei lavoratori,
- la tutela contro lo sfruttamento dei minori,
- le garanzie di sicurezza e salubrità sul posto di lavoro

Come si vede racchiude tutti gli aspetti di cui il welfare si occupa, rappresentandone il giusto riconoscimento.

Questa norma non nasce nello stesso modo in cui si sono sviluppate le certificazioni tecniche (es. ISO 9000), cioè da parametri stabiliti da comitati di esperti nazionali di un settore specialistico che formalizzano tali scelte in norme da far condividere a livello nazionale ed internazionale

---

<sup>(99)</sup> *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, di Michael Porter, 1985.

<sup>(100)</sup> "Social Accountability 8000 International Standard", <http://www.sa-intl.org>

percorrendo un lungo ciclo che si allarga dall'Europa (EN) fino al mondo intero (ISO). SA 8000 nasce dal CEPAA (Council of Economical Priorities Accreditation Agency, [www.cepaa.org](http://www.cepaa.org)), emanazione del CEP (Council of Economic priorities), istituto statunitense fondato nel 1969 per fornire agli investitori ed ai consumatori, strumenti informativi per analizzare le performance sociali delle aziende. Il CEPAA ha per missione rendere le organizzazioni in grado di essere socialmente responsabili, riunendo i principali stakeholder per sviluppare standard volontari basati sul consenso, accreditando organizzazioni qualificate per verificare la conformità, promuovendo la conoscenza e comprensione dello standard e incoraggiandone l'attuazione a livello mondiale. L'organismo riunisce 21 membri, in rappresentanza delle organizzazioni sindacali, delle organizzazioni non governative, di associazioni che tutelano i diritti umani e dell'infanzia, di imprese che investono in modo socialmente responsabile. Lo standard e le relative procedure di accreditamento e certificazione nascono in un'ottica globale e transnazionale, pur recependo le peculiarità normative locali.

La validità dello standard SA 8000 è testimoniata dal fatto che altri due importanti documenti ne condividono i principi fondamentali.<sup>(101)</sup>

1) Il Global Compact è il patto globale proposto, nel gennaio 1999, dal Presidente delle Nazioni Unite, Kofi Annan, al sistema mondiale degli affari ed alle forze imprenditoriali e capitalistiche, che in nove punti, due sui diritti umani, quattro sui principi di gestione della forma lavoro, tre sull'ambiente. In esso si chiede a tutti di assumere un impegno per:

- a) Supportare e rispettare la protezione dei diritti umani nella loro sfera di influenza;
- b) Assicurare che le proprie società non si rendano complici di abusi verso i diritti umani;
- c) Sostenere la libertà di associazione e l'effettivo riconoscimento del diritto alla contrattazione collettiva;
- d) Eliminare tutte le forme di lavoro forzato ed obbligatorie;
- e) Abolire effettivamente il lavoro infantile;
- f) Eliminare le discriminazioni relative all'impiego e all'occupazione;
- g) Supportare un approccio precauzionale alle sfide ambientali;

---

<sup>(101)</sup> <http://www.bilanciosociale.it/file/SA8000Documento.zip>.

h) Intraprendere iniziative per promuovere una maggiore responsabilità ambientale;

i) Incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie amichevoli verso l'ambiente.

2) La **Carta dei doveri umani** promulgata dall'ICHHD (*International Council of Human Duties*), che sancisce il rifiuto per lo sfruttamento del lavoro minorile e rivendica le pari opportunità tra uomo e donna.

Nel 2003 le imprese certificate erano 310 di 38 Paesi, oggi, nel mondo, le imprese con certificazione SA8000 sono 3058. Di queste ben 941 sono imprese italiane.

L'Italia risulta essere al primo posto mondiale per aziende certificate SA 8000 il che è sorprendente rispetto alle statistiche che abbiamo visto che dicono quanta poca attenzione è data dall'impresa media italiana al welfare e a ciò che ne può derivare. Tale quantità tuttavia non è soddisfacente rispetto al numero di imprese presenti sul territorio. In questo senso l'impegno della nostra professione dovrebbe essere di moltiplicare questa cifra estendendo i principi ispiratori dell'SA 8000 a tutti.

Se un'impresa intraprende questa strada non avrà difficoltà a redigere un altro importante documento.

### 10.3. Il codice etico

Il Codice Etico<sup>(102)</sup>. Dalla mission aziendale si possono diramare due attività concomitanti, una più generale rivolta al controllo delle politiche d'impresa (il Bilancio Sociale), l'altra ai comportamenti individuali (il Codice Etico).

Questo documento può definirsi come la "Carta Costituzionale" dell'impresa, una carta dei diritti e dei doveri morali che definisce la responsabilità etico-sociale di ogni partecipante all'organizzazione imprenditoriale.

E' un mezzo efficace a disposizione delle imprese per prevenire comportamenti irresponsabili o illeciti da parte di chi opera in nome e per

---

<sup>(102)</sup> "Dall'etica ai codici etici. Come l'etica diventa progetto d'impresa", Giovanni Felici, Franco Angeli Editore, 2005.

conto dell'azienda, perché introduce una definizione chiara ed esplicita delle responsabilità etiche e sociali dei propri dirigenti, quadri, dipendenti e, spesso, anche fornitori, verso i diversi gruppi di stakeholder.

Esso è il principale strumento di implementazione dell'etica all'interno dell'azienda e si lega intimamente all'applicazione delle norme di cui al D.Lgs. 231/2001 che disciplina la responsabilità amministrativa degli enti in sede penale.

Il Codice Etico è divenuto uno strumento fondamentale per stakeholders e managers, un mezzo che garantisce la gestione equa ed efficace delle transazioni e delle relazioni umane, che sostiene la reputazione dell'impresa, in modo da creare fiducia verso l'esterno.

La diffusione di tali documenti, sia pure di struttura e contenuto assai diversi tra loro, è andata crescendo nel corso degli anni.

In particolare negli USA la redazione dei Codici Etici ha avuto una diffusione straordinaria, tanto che circa l'85% delle principali imprese del Paese ha adottato tale strumento. L'impulso è stato dato a partire dal 1991 quando il Governo degli Stati Uniti emanò delle norme specifiche (*Federal Sentencing Commission Guidelines for Organizations*) in materia di azioni criminali da parte delle imprese.

Realizzare un codice etico significa provare la buona fede dell'azienda nei casi di contestazione in sede penale ottenendo sconti sulle sanzioni.

In Italia tali Codici hanno ancora una diffusione limitata. Alcuni esempi ci vengono forniti dal Codice di Comit, Coop Adriatica (grande distribuzione), ENI, FIAT e di Glaxo Welcome (farmaceutica).

La struttura del Codice Etico può variare da impresa ad impresa, ma generalmente viene sviluppato su quattro livelli:

- 1) I principi etici generali che raccolgono la missione imprenditoriale ed il modo più corretto di realizzarla;
- 2) Le norme etiche per le relazioni dell'impresa con i vari stakeholder (consumatori, fornitori, dipendenti, etc.);
- 3) Gli standard etici di comportamento
  - Principio di legittimità morale
  - Equità ed eguaglianza
  - Tutela della persona
  - Diligenza
  - Trasparenza
  - Onestà
  - Riservatezza
  - Imparzialità
  - Tutela ambientale

- Protezione della salute

4) Le sanzioni interne per la violazione delle norme del Codice

Poi si passa alla definizione degli strumenti di attuazione di solito a cura di un Comitato etico, il cui compito è anche diffondere la conoscenza e la comprensione del Codice in azienda, monitorare l'effettiva attivazione dei principi contenuti nel documento, ricevere segnalazioni in merito alle violazioni, intraprendere indagini e comminare sanzioni.

La metodologia realizzativa prevede:

1) Un'analisi della struttura aziendale per l'individuazione della mission e dei gruppi di stakeholder di riferimento.

2) La discussione interna per l'individuazione dei principi etici generali da perseguire, le norme etiche per le relazioni dell'impresa con i vari stakeholder e gli standard etici di comportamenti.

3) La consultazione degli stakeholder per la condivisione dei principi etici generali e particolari per ogni gruppo.

4) L'adeguamento dell'organizzazione aziendale, delle procedure, delle politiche imprenditoriali con riferimento ai principi etici del Codice. In particolare riveste una notevole importanza l'attività di formazione etica finalizzata a mettere a conoscenza tutti i soggetti dell'impresa dell'esistenza del Codice e di assimilarne i contenuti.

Il dialogo e la partecipazione sono indispensabili per far condividere a tutto il personale i valori presenti in questo importante documento e quale mezzo può essere migliore della pianificazione di un buon intervento di welfare aziendale?

## 10.4. Il bilancio ambientale

Un'impresa sensibile a livello etico e sociale lo sarà senz'altro anche con il territorio, per questo un documento molto importante può essere il Bilancio Ambientale<sup>(103)</sup>. Esso apparentemente esula dall'argomento welfare ma di fatto completa i principi morali con i quali l'impresa svolge la propria attività.

Brevemente diciamo che rispetto al Bilancio Sociale, il Bilancio Ambientale si occupa solo della parte dell'attività aziendale che coinvolge

---

<sup>(103)</sup> "Bilancio e ambiente. In appendice il documento del CNDC «Aspetti ambientali e principi contabili nazionali»", Chiara Mio e Andrea Giornetti, Egea, 2002.

l'ambiente esterno (emissione di fumi, di residui tossici, di reflui inquinanti etc.), analizzandola con dei parametri specifici e seguendo linee guida definite da diverse organizzazioni internazionali quali ad esempio:

- CEFIC (Council of European Chemical Industry);
- PERI (Public Environmental Reporting Initiative);
- FEEM (Fondazione ENI Enrico Mattei).

Il Bilancio Ambientale è “un documento informativo nel quale sono descritte le principali relazioni tra l'impresa e l'ambiente, pubblicato volontariamente allo scopo di comunicare direttamente con il pubblico interessato”.

In esso sono contenuti degli indicatori di:

- gestione ambientale, che valutano l'impegno profuso nel controllo degli aspetti ambientali;
- ambientali assoluti, che misurano, in assoluto, l'entità dei fattori d'impatto generati dall'impresa;
- prestazione ambientale, che valutano l'efficienza ambientale svincolandola dalle fluttuazioni del livello di produzione;
- effetto potenziale, che danno valutazione dell'effetto che potrebbe produrre l'attività dell'impresa sull'ambiente;
- effetto ambientale, che valutano le variazioni effettive dell'ambiente dovute all'attività dell'impresa.

Altri indicatori sono in corso di classificazione e standardizzazione come la norma ISO 14031 o lo schema del *Global Reporting Initiative*.

I Bilanci Ambientali possono essere distinti in due categorie principali legate alla dimensione aziendale alla quale fanno riferimento:

- a) bilanci ambientali di sito, quando i dati e le informazioni si riferiscono a singoli impianti o stabilimenti produttivi;
- b) bilanci ambientali di corporate quando le informazioni ed i dati riguardano nel complesso un'impresa multisito.

Come il Bilancio Sociale, quello ambientale è rivolto a diversi soggetti:

- a) politici (legislatori nazionali ed internazionali)
- b) pubblico interno (management, dipendenti, azionisti)
- c) mercato (concorrenti, clienti, fornitori, organizzazioni dei consumatori)
- d) soggetti pubblici e finanziari (popolazione locale, organizzazioni ambientaliste, associazioni dei lavoratori, mass-media, istituzioni scientifiche, assicurazioni e banche).

Tutto questo solo partendo da un piano di welfare per offrire maggiore attenzione ai bisogni dei lavoratori. Incredibile no?



## 11. CONCLUSIONI<sup>(\*)</sup>

Chi si occupa di HR (che io preferisco a questo punto definire non più *Human Resources* ma *Human Relations*) sta assumendo in quest'epoca un ruolo centrale. Non tutte le imprese sono preparate ad accettare che la direzione delle Relazioni Umane sieda nei consigli di amministrazione ed intervenga in ogni decisione strategica, tuttavia d'ora in poi non potrà che essere così. L'evoluzione è stata ed è davvero di una rapidità eccezionale, è compito di noi consulenti aiutare le imprese ad adattarsi con tempestività alle nuove regole del fare impresa con etica e sensibilità sociale.

Chiudiamo con una osservazione tratta dal libro “Il manifesto dello *smarter working*” di Guy Clappertone e Philip Vanhoutte (ed. Este, 2014) che riepiloga il senso del contenuto di questo quaderno, ed è evocativa del nuovo stile che occorre sia per condurre un'impresa, sia per essere un consulente aziendale all'avanguardia:

“Il leader deve essere senza dubbio un business leader, ma anche una sorta di maestro delle cerimonie. Potreste paragonarlo a un acrobata che volteggia sugli anelli di un circo. A volte tutto sembra un po' caotico e lo spettatore non sarà sicuro che voi abbiate il pieno controllo, ma voi sapete di averlo. Siete consapevoli di dove sono gli altri acrobati e i clown stanno esattamente e siete fiduciosi che sappiano il fatto loro. O meglio, in questo caso, che gli esperti sono al posto giusto, gli evangelisti sul campo e i narratori stiano spiegando la nuova cultura del lavoro a tutti gli stakeholder dell'azienda: forse in ufficio, forse da un'altra parte. Li avete formati per comunicare nel modo più efficace attraverso qualsiasi mezzo di comunicazione disponibile nella vostra organizzazione, così che

---

<sup>(\*)</sup> A cura di Loris Beretta, Dottore Commercialista e Revisore Contabile, Perito Industriale Elettronico, Componente Commissione Lavoro ODCEC Milano.

possano tenere conto dell'assenza del linguaggio del corpo o del contenuto emozionale. Sanno quello che stanno facendo e voi sapete come tenere il timone della nave. Funziona, e porterà risultati.

Divertitevi ... e fateci sapere come va!”

## APPENDICE - CASI DI SUCCESSO: ESEMPI<sup>(\*)</sup>

Lungi dal voler essere esaustivi, in quanto occorrerebbe ben più spazio in questa opera, proponiamo un paio di esempi tra i più conosciuti e significativi di contrattazione aziendale con piani di welfare di successo. Si ritiene opportuno riportare in modo originale quanto pubblicato dalle aziende scelte, in modo da dare un'idea più precisa del metodo adottato e di come tali imprese ne hanno fatto oggetto di comunicazione.

Tanti sono i casi di successo e, sebbene nella stragrande maggioranza dei casi si tratta di grandi aziende, sono convinto che anche nelle imprese di minori dimensioni, grazie alle nuove norme, tali eccellenze si potranno moltiplicare.

In *primis* analizziamo quello che più di ogni altro in Italia ha fatto storia, l'immane caso Luxottica. In fase di prima applicazione Luxottica fece un investimento in welfare a costo zero, infatti promise la realizzazione del piano realizzandolo tramite il reinvestimento dei risparmi che si sarebbero prodotti in termini di produttività (quasi un premio di risultato). Poi, alla luce degli eccezionali risultati ottenuti in termini di soddisfazione e motivazione dei lavoratori, l'esperimento divenne una vera e propria filosofia imprenditoriale.

Una tra le ultime versioni degli accordi Luxottica è la seguente<sup>(104)</sup>.

### Il caso Luxottica

“Il welfare aziendale di Luxottica nasce con l'accordo sindacale del dicembre 2009, dopo un lungo processo di concertazione con i sindacati. Per comprendere in che modo il Programma di welfare privato e

---

<sup>(\*)</sup> A cura di Loris Beretta, Dottore Commercialista e Revisore Contabile, Perito Industriale Elettronico, Componente Commissione Lavoro ODCEC Milano.

<sup>(104)</sup> Fonte: sito Luxottica.

sussidiario di Luxottica si pone nel contesto italiano delle Relazioni Industriali e della Responsabilità Sociale di Impresa è interessante ripercorrere le tappe principali dell'iniziativa.

Nel febbraio 2009, con la firma del protocollo d'intesa, Luxottica propone alle organizzazioni sindacali la realizzazione di un Programma di welfare aziendale destinato alla popolazione operaia e impiegatizia, per un totale di oltre 7.000 destinatari. La proposta anticipa nei contenuti almeno 3 momenti di formalizzazione della rinnovata centralità del "secondo welfare" in Italia: l'accordo interconfederale del 15 aprile 2009, il libro bianco del ministero del welfare del maggio 2009, i CCNL Alimentare (luglio), Metalmeccanico (settembre), Chimico (dicembre). Nel marzo dello stesso anno iniziano gli incontri con le OO.SS. degli stabilimenti produttivi, riunioni tra azienda e rappresentanze sindacali per discutere il sistema di Governance paritetico, aziendale e sindacale, che costituisce la più grande novità del sistema di welfare aziendale Luxottica.

L'azienda e le organizzazioni sindacali elaborano congiuntamente, durante il 2009, uno studio sui redditi e sul potere d'acquisto dei dipendenti e dei loro nuclei familiari, individuando bisogni e possibili ambiti di intervento. L'accordo sindacale firmato nel dicembre 2009, riconoscendo la necessità non più differibile di offrire un concreto sostegno al potere di acquisto dei dipendenti con forme di remunerazione non monetaria complementari alle tradizionali forme di remunerazione monetaria (salari e premi di produzione), istituisce il Comitato di Governance. Un organo bilaterale di rappresentanza aziendale e sindacale che ha il compito di studiare e proporre, con l'ausilio di un Comitato tecnico-scientifico di esperti, i progetti di welfare aziendale.

Nel gennaio del 2010 viene data così attuazione alla Governance del Programma Welfare con la costituzione del Consiglio Direttivo del Comitato di Governance, e del Comitato Tecnico-Scientifico.

Oltre a decidere l'allocazione delle risorse finanziarie destinate alle iniziative per i dipendenti, il Comitato di Governance si impegna ad analizzare e sostenere gli interventi gestionali necessari ad ottenere standard qualitativi sempre più alti. Il welfare aziendale in Luxottica non nasce come dono di stampo paternalistico, ma dalla "cultura della qualità" condivisa da management e lavoratori che, limitando gli sprechi e attenendosi alle regole della produzione, guadagnano un surplus che viene reinvestito in welfare. Un circolo virtuoso che induce i dipendenti ad un maggior coinvolgimento nell'elevare gli standard qualitativi ed organizzativi, ricavando così dalla diminuzione dei costi di produzione le risorse destinate al welfare aziendale. Una pratica economicamente

sostenibile che costituisce anche un sistema di incentivazione, collegato ad indicatori di qualità che vengono aggiornati di anno in anno.

L'idea del welfare aziendale come risultato di un circolo virtuoso non prescinde dal forte coinvolgimento del management. Fu proprio Leonardo Del Vecchio a porre le basi di quello che è ormai il “modello Luxottica”: nato per fornire una compensazione agli operai a seguito di quattro giorni di cassa integrazione, il sistema ha mantenuto il focus originario su operai ed impiegati. Copre principalmente queste categorie per poi allargarsi, limitatamente ad alcuni benefits, anche a quadri e dirigenti. Anche la differenziazione territoriale delle iniziative, studiate in base alle esigenze dei diversi siti, deriva dalla tradizione di forte radicamento dell'azienda sul territorio.

### Le iniziative

Le iniziative per i dipendenti in Luxottica non si limitano al Programma Welfare, ma includono una serie di benefits ed interventi di conciliazione vita-lavoro che non rientrano nel welfare aziendale “proprio”. Mentre il Programma Welfare è sempre il risultato del lavoro del Comitato di Governance, le altre iniziative sono realizzate a discrezione del management, senza il coinvolgimento delle rappresentanze sindacali. I destinatari dei progetti sono i circa 8.000 dipendenti dei sette stabilimenti produttivi italiani e dell'ufficio di Milano.

Le iniziative di welfare privato sussidiario sono riconducibili alle seguenti aree di intervento: salute, istruzione, benessere alimentare, mobilità sociale, assistenza sociale. Esse si propongono, in particolare, di intervenire a favore delle parti più economicamente deboli dell'organizzazione (operai ed impiegati).

### Il Programma Welfare Luxottica

Le tre iniziative che fanno parte del welfare di Luxottica sono il carrello della spesa, la cassa sanitaria e le borse di studio e rimborso libri di testo per i figli dei dipendenti.

Il carrello della spesa, distribuito a tutti gli operai ed impiegati con contratto a tempo determinato, indeterminato, di somministrazione e stage degli stabilimenti produttivi, ha un valore di 110euro e viene distribuito tramite accordi con cooperative locali.

La cassa di assistenza sanitaria, che copre solo i dipendenti degli stabilimenti e dell'ufficio di Milano assunti a tempo indeterminato (non

per volontà dell'azienda ma per requisiti di legge) e i loro familiari, è una polizza sanitaria studiata da Unisalute in base alle esigenze dei dipendenti Luxottica.

Include, oltre alle visite odontoiatriche, un “pacchetto maternità” richiesto dall'azienda, considerato che il 65% della popolazione aziendale è composto da donne.

Il rimborso totale dei libri di testo, per i figli e per i dipendenti che studiano, copre i costi dei testi dalle scuole inferiori e fino all'università anche agli assunti a tempo determinato. Dal 2009 al 2010 le richieste sono aumentate del 40% ma sono state ugualmente soddisfatte integralmente. Questa iniziativa si completa con lo stanziamento di borse di studio per gli studenti meritevoli.

Una menzione a parte merita il grande lavoro di comunicazione interna, anche attraverso corsi tenuti in azienda, per far conoscere le iniziative e sensibilizzare i dipendenti circa il tema della qualità e della riduzione degli sprechi.

### Family Care Milano

Diversi dal programma welfare ma ugualmente innovativi sono i progetti, realizzati su iniziativa aziendale, che riguardano i circa 300 dipendenti della sede di Milano. Proprio per la discrezionalità dell'azienda nell'istituirle, queste misure non sono da considerarsi welfare aziendale proprio, ma semplici iniziative a sostegno della vita dei dipendenti. Una distinzione interna che lascia trasparire il desiderio di un coinvolgimento attivo delle persone nella formulazione dei progetti di welfare aziendale, volontà esercitata attraverso la concertazione coi sindacati ed il meccanismo di circolo virtuoso contrapposto all'elargizione di stampo paternalistico.

Family Care Milano, nato nel 2010 a seguito di un questionario per individuare i bisogni familiari di impiegati e quadri della sede di Milano, comprende diversi strumenti di work-life balance: estensione dell'orario flessibile, convenzioni e contributi economici per asili nido e summer camp, e un servizio di baby sitting on demand.

Impiegati e quadri possono usufruire, in aggiunta alle condizioni favorevoli date dalle convenzioni aziendali stipulate con asili e centri estivi centri, di un contributo economico a copertura parziale della spesa. Il servizio di baby sitting on demand messo a disposizione dall'azienda consente a tutti i dipendenti di avere in tempi brevissimi una baby sitter a casa propria per le situazioni d'emergenza. L'iniziativa è aperta anche ai

dirigenti perché non include un contributo economico a carico dell'azienda per le ore di fruizione del servizio.

### Altre iniziative

Oltre alle convenzioni stipulate con diverse aziende, Luxottica si è impegnata nella costruzione di strutture a beneficio dei dipendenti degli stabilimenti produttivi e, in alcuni casi, dell'intera popolazione locale. A Sedico, comune della provincia di Belluno che ospita due stabilimenti, l'azienda ha stanziato 500.000 euro per la costruzione dell'asilo nido, donato al Comune a seguito di un accordo che prevede che il 30% dei posti a disposizione siano riservati ai figli dei dipendenti Luxottica. In tema di conciliazione famiglia-lavoro, anche i dipendenti degli stabilimenti produttivi godono di finanziamenti per gli asili nido.

Tra le più recenti iniziative in ordine di tempo va ricordata la distribuzione di azioni del gruppo a tutti i dipendenti, in base all'anzianità di servizio, per festeggiare i 50 anni di Luxottica. Benché si tratti di un'iniziativa una tantum, è un chiaro segnale della volontà di coinvolgere i dipendenti e di creare un forte senso di appartenenza.

Luxottica è anche membro fondatore di Valore D, un network di aziende che si propone di promuovere i talenti femminili all'interno delle imprese, condividere informazioni e sensibilizzare circa il problema della scarsa rappresentanza delle donne nel mondo del lavoro in Italia.

### Le novità del nuovo contratto integrativo

Il nuovo contratto integrativo aziendale, firmato lo scorso 17 ottobre, si applica a tutti i dipendenti degli stabilimenti produttivi e prevede importanti novità. Ancora iniziative di work-life balance: la "banca ore", il permesso di paternità retribuito fino a 5 giorni lavorativi, più flessibilità nella gestione della presenza e più riconoscimento del part-time. Le ore annue previste per la formazione continua potranno essere convertite in borse di studio per percorsi di formazione attinenti l'attività del gruppo, con criteri per l'assegnazione decisi dal Comitato di Governance.

La novità destinata a fare scalpore è senza dubbio il "job sharing familiare". Una misura finalizzata a mantenere la capacità reddituale del nucleo familiare e a favorire la formazione dei figli, attraverso la possibilità per il coniuge o il figlio del dipendente di sostituirlo per un periodo limitato. Il dipendente ha così la possibilità di assentarsi per formazione o lavoro stagionale, o se impossibilitato a lavorare, consentendo allo stesso

tempo al coniuge disoccupato o al figlio prossimo alla conclusione degli studi di prendere il suo posto in azienda. Come ci spiegano da Luxottica, l'iniziativa nasce dalla volontà di tutelare le famiglie dei dipendenti in quelle zone che risentono maggiormente della crisi economica in termini di occupazione. Ad Agordo ad esempio, con la crisi del distretto dell'occhialeria e la chiusura di tante piccole imprese, molte persone con professionalità rilevanti sono rimaste senza lavoro. Per i figli è diverso, perché il caso implica dei costi di formazione a carico dell'azienda; lo scopo non è quello di "passare" il lavoro di padre in figlio, ma solo fornire una possibilità di apprendimento che il giovane possa "spendere" in futuro.

### Welfare aziendale e "secondo welfare": lo schema dei bisogni

Come può il welfare aziendale essere un tassello della variegata architettura di "secondo welfare"<sup>(105)</sup> che la società civile mette in campo per ovviare all'arretramento dello stato sociale? Si è cercato di individuare i bisogni della persona nell'arco del ciclo di vita, e capire quali di essi vengano "coperti" dai servizi che Luxottica fornisce ai suoi dipendenti, ed in che misura.

Sono state identificate aree più tutelate, come la maternità e l'infanzia attraverso iniziative di work-life balance e servizi per i figli, la salute attraverso la cassa sanitaria, ed il sostegno al reddito delle famiglie con il rimborso dei libri, il carrello alimentare, e fino al job sharing del nuovo integrativo. Possibili aree di sviluppo, come testimoniato anche dalle iniziative che Luxottica ha comunicato di avere attualmente allo studio, riguardano le situazioni di particolare bisogno come il sostegno alle famiglie con anziani e non autosufficienti a carico, o in grave difficoltà economica."

---

<sup>(105)</sup> Luxottica partecipa alla prima rete di imprese denominata proprio "Percorsi di Secondo Welfare" <http://www.secondowelfare.it> promotore della ricerca di F. Maino e M. Ferrera (a cura di) (2015), *Secondo Rapporto sul welfare in Italia 2015*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi.



## Il caso Ferrero<sup>(106)</sup>

“E’ noto a tutti l’impegno che Ferrero, azienda alimentare dolciaria leader in Europa e nel mondo, rivolge da anni al benessere e alla felicità delle persone ... dalla fortunata invenzione della Nutella ... all’adozione di servizi di welfare per i propri collaboratori.

Un’indagine di clima sulle esigenze della popolazione aziendale Ferrero porta nel 2009 all’avvio di Ferrero Care, vasto progetto di conciliazione vita-lavoro articolato su quattro diversi ambiti d’interesse.

### 1. work-life balance

Convenzioni con asili nido, giornate dedicate al rapporto figli/genitori, campus estivi, gestione intelligente dei tempi vita/lavoro, semplificazione dei processi e migliore comunicazione interna.

Si inserisce in questo filone Ferrero Pass, programma di Time Saving che Ferrero eroga al fianco di Eudaimon: i collaboratori di Pino Torinese e Chieri, per un totale di circa 400 persone - beneficiano di un servizio di lavanderia, di disbrigo pratiche amministrative e piccole commissioni direttamente in azienda.

Oltre allo ‘Sportello Concierge’, gestito da personale Eudaimon, sono attivi la consulenza legale e fiscale online e gli aggiornamenti wellness di Ferrero InForma, la bacheca virtuale sui corsi disponibili nella palestra aziendale e i consigli per una sana alimentazione.

### 2. Valori condivisi

Maggiori strumenti per la condivisione di informazioni e la visibilità sui processi aziendali.

Agevolazione verso la cooperazione tra colleghi, e con il management, grazie ad incontri dedicati.

### 3. Sviluppo professionale

Accrescimento di una professionalità forte e consapevole dietro strutturati piani di formazione, a cui seguono feedback di valutazione e confronto

---

<sup>(106)</sup> Fonte: sito [www.impreseepersone.org](http://www.impreseepersone.org).

#### 4. Ambienti di lavoro

Restyling degli spazi lavorativi, della mensa aziendale e del dress code; un nuovo impulso alla mobilità e al car sharing, anche nel rispetto dell'ambiente.

Il progetto di welfare aziendale Ferrero Care è stato da poco esteso anche alla Forza Vendita aziendale, prendendo il nome di Ferrero Care Vendite. Si tratta di un programma di flexible benefit su scala nazionale. Gli oltre 500 venditori Ferrero, presenti capillarmente su tutto il territorio nazionale possono creare il proprio pacchetto di servizi personalizzato, scegliendo su un portale internet dedicato varie prestazioni appartenenti a tre grandi ambiti:

- **educazione e istruzione:** rimborso delle spese scolastiche dei figli, della retta dell'asilo nido, corsi di formazione,
- **assistenza sociale e sanitaria:** check up medico, baby sitting per i figli, assistenza agli anziani per i familiari,
- **iniziative culturali e ricreative:** abbonamento alla palestra, biglietti per il cinema e per il teatro, abbonamenti a riviste, pacchetti viaggio.

Grazie a Ferrero Care Vendite i dipendenti della Forza Vendita Ferrero posso usufruire dei servizi di welfare offerti dall'azienda in qualsiasi parte d'Italia.”

Abbiamo detto che welfare aziendale significa che come tratto i lavoratori probabilmente tratto anche clienti fornitori e tutti i soggetti che vengono quotidianamente in contatto con l'impresa, Ferrero ne è un chiaro esempio, infatti si legge nel sito istituzionale:

##### “Lealtà e Fiducia

La costante attenzione nei confronti delle esigenze del consumatore costituisce la premessa e la base della nostra politica aziendale, ispirata alla massima trasparenza e all'eccellenza nella qualità.

La lealtà verso i consumatori e la fiducia che essi ci riconoscono ogni giorno con i loro acquisti, sono il nucleo forte della relazione duratura che ci unisce.

I nostri comportamenti in azienda si basano sulla reciproca fiducia tra colleghi, sulla piena disponibilità e trasparenza verso il Gruppo e verso tutte le parti interessate con le quali quotidianamente ci confrontiamo.”

## BIBLIOGRAFIA

- Aguinis H. (2012), *Performance Management* (3 ed.), Upper SaddleRiver, NJ: Pearson College Division.
- Aiello, L., Iannotta, M. (2014), *Donne e Lavoro in Italia. Considerazioni sulla propensione all'assunzione tra politiche pubbliche e welfare aziendale*, Sviluppo & organizzazione, N. 258 marzo/aprile 2014.
- Amendola C., (2006), *La gestione ambientale e i suoi strumenti. Il bilancio ambientale per la rilevazione dei costi*, Aracne Editrice, Roma.
- Banca d'Italia (2014), *I bilanci delle famiglie italiane nell'anno 2012*, Supplementi al bollettino Statistico, Roma.
- Batson, C.D. (1991), *The altruism question: Toward a sociale-psycological answer*, Erlbaum, Hillsdale. NJ.
- Becker B., Huselid M. (1999), *Strategic Human Resource Management in Five Leading Firms*, Human Resource Management, 38 (4), 287-301.
- Bellisario E., (2012), *La responsabilità sociale delle imprese fra autonomia e autorità privata*, G. Giappichelli Editore, Torino.
- Benatti F., (2014), *Etica, impresa, contratto e mercato. L'esperienza dei codici etici*, il Mulino, Bologna.
- Bergami, M. (1996), *L'identificazione con l'impresa*, NIS, Roma.
- Bowen D., Ostroff C. (2004), *Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The role of the "Strength" of the HRM System*, Academy of Management Review, 29 (2), 203-221.
- Burke Warner W. (2010), *Il cambiamento organizzativo – Teoria e pratica -*, Franco Angeli Edizioni, Milano.
- Campebelli M. (2015), *I fondi sanitari in Italia: evoluzione normative e stime sulla loro incidenza*, Politiche sanitarie, 16 (1), 31-46.
- Carinci F. (2013), *Adelante Pedro, con juicio: dall'accordo interconfederale 28 giugno 2011 al Protocollo d'intesa 31 maggio 2013 (passando per la riformulazione "costituzionale" dell'art.19, lett. B) St.)*, WP Csdle Massimo D'Antona, It-179-2013.
- Cascio W. (2015), *Strategic HRM: Too Important for an Insular Approach*, Human Resource Management, 54 (3), 423-426.

- Castellani G., (2011), *Responsabilità sociale d'impresa e bilancio di sostenibilità*, Maggioli Editore, Milano
- Censis-USMU (2013), *Elaborazione di un modello previsionale del fabbisogno di servizi assistenziali alla persona in Italia*, Rapporto di ricerca, 14 maggio 2013 (www.censis.it).
- Cisi M., (2003), *Il bilancio ambientale*, G. Giappichelli Editore, Torino.
- Colombo S., Regalia I. (2011), *Sindacato e welfare locale*, Franco Angeli Edizioni, Milano.
- Coda V., (1996), *Etica e impresa: il valore dello sviluppo*, in Rivista dei Dottori Commercialisti.
- Cortese, C.G., Ghisleri, C., Gatti, P. (2013), *La followership nelle organizzazioni*, Studi Organizzativi, 2,9-35.
- Costa, G., Gianecchini, M. (2012), *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, Mc-Graw-Hill, Milano.
- COVIP (2013), *Relazione per l'anno 2012*, Roma.
- Crescenzi, M. (a cura di) (2012), *Social Innovation e Social Business. Nuove relazioni per co-progettare il cambiamento e uscire dalla crisi*, Graphofeel Edizioni, Roma.
- De Cicco R., (2009), *L'informativa esterna nei sistemi di governo economico dell'impresa. Influenza delle variabili ambientali sui paradigmi di coporate governance e di bilancio*, Egea, Milano
- Donati P., Prandini R. (2006), *Buone pratiche e servizi innovativi per la famiglia*. Osservatorio Nazionale sulla Famiglia, FrancoAngeli, Milano.
- Esping-Andersen G. (2005), *Le nuove sfide per le politiche del XXI secolo. Famiglia, economia e rischi sociali dal fordismo all'economia dei servizi*, Stato e Mercato, 74.
- Fabris, G. (2009), *Societing. Il marketing nella società postmoderna*, Egea Milano.
- Farné S., (2012), *Qualità sostenibile. Strategie e strumenti per creare valore, competere responsabilmente e ottenere successo duraturo. Le norme ISO 26000, SA 8000, ISO 9004, ISO 14000*, Franco Angeli Edizioni, Milano
- Fiocca R.. (2003), *Relazioni, valore e comunicazione d'impresa*, Egea, Milano.
- Felber, C. (2012), *L'economia del bene comune*, Tecniche nuove, Milano.
- Fossati S., Luoni Laura e Tettamanzi P., (2009), *Il bilancio sociale e la comunicazione con gli stakeholder*, Pearson, Torino
- Friedman M. (1970), *The social responsibility of business*, The New York Time Magazine, 13 settembre.
- Gatti, M. (1999), *Fiducia e generazione di conoscenza nelle relazioni tra imprese: il caso ST*, Sinergie. 17 (50), 1999,129-161.
- Goff, S.J., Mount, M. K., Jamison, R.L. (1990), *Employer supported childcare, work/family conflict, and absenteeism: A field study*, Personnel Psychology,

43,793-809.

- Hamilton, W.D. (1964), *The genetical evolution of social behavior*, Journal of Theoretical Biology, 7,1-52.
- Istat (2015), *Rapporto annuale 2015. La situazione del Paese*, Roma.
- Istat (2007), *Essere madri in Italia, statistiche in breve*, 17 gennaio, Roma.
- Istat (2014), *Rapporto annuale 2014. La situazione del Paese*, Roma.
- Katou A., Budhwar P., Patel C. (2014), *Content vs. process in the HRM-performance relationship: An empirical examination*, Human Resource Management, 53, 527-544.
- Kaufman B. (2015), *Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field*, Human Resource Management, 54 (3), 389-407.
- Kehoe R., Wright P. (2013), *The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors*, Journal of Management, 39 (2), 366-391.
- Kelley, R. (2008), *Rethinking followership* in Riggio, R., Challeff, I., Lipman-Blumern, J. (a cura di), *The art of followership*, New York, Doublerday.
- Lafratta P., (2010), *Strumenti innovativi per lo sviluppo sostenibile. Vision 2000, Iso 14000, Emas, Sa 8000, Obsas, Lca: l'integrazione vincente (Azienda moderna)*, Franco Angeli Edizioni, Milano
- Levy M., Weitz B.A. (2011), *Retail Management* (3ed.), International Edition: McGraw-Hill.
- Magatti, M., Gherardi L. (2014), *Una nuova prosperità. Quattro vie per una crescita integrale*, Feltrinelli, Milano.
- Mallone G. (2013), *Conciliare vita e lavoro: se il sindacato punta sulla contrattazione*, Percorsi di secondo welfare.
- Mallone G. (2013), *Un accordo regionale per il welfare aziendale nelle PMI, Percorsi di secondo welfare*, consultabile al link: <http://www.secondowelfare.it/parti-sociali/sindacati/un-accordo-regionale-per-il-welfare-aziendale-nelle-pmi.html>.
- Mallone G. (2013), *Accordo sperimentale a Lodi: insieme per il welfare locale, Percorsi di secondo welfare*, consultabile al link: <http://secondowelfare.it/aziende/accordo-territoriale-lodi.html>.
- Mallone G. (2014), *Welfare locale e contrattazione sociale: il caso di Lodi, Percorsi di secondo welfare*, consultabile al link: <http://secondowelfare.it/welfare-contrattuale/welfare-locale-e-contrattazione-sociale-il-caso-di-lodi.html>.
- Mallone G. (2015), *Il welfare aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica*, in Maino F., Ferrera M. (a cura di) (2015), *Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia 2015*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi

- Einaudi, Torino.
- Mallone, G. (2013), *Imprese e lavoratori: Il Welfare aziendale e quello contrattuale*, in Maino F., Ferrera M. (a cura di) *Primo Rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi.
- Marshall A. (1920), *Principles of economics*, 8, Macmillan, London.
- Marshall T.H. (1964), *Class, citizenship and social development*, Heinemann, London.
- Mauno, S., Kinnunen U. (1999), *Job insecurity and well-being: A longitudinal study among male and female employees in Finland*. Community, Work and Family.
- Mazzucchelli, S. (2012), *Come la famiglia sostiene il mondo del lavoro*, in Donati P. (a cura di), *La famiglia come risorsa della società*, Il Mulino, Bologna, pp.97-120.
- Mazzucchelli, S., Bosoni, M.L. (2011), *Priorità di carriera e scelte di coppia. Un'analisi sociologica della letteratura internazionale*, in *La famiglia. Rivista di problemi familiari, Essere coppia oggi*, settembre-ottobre, 42/255, pp.63-80, Editrice La Scuola.
- Milgrom, P., Roberts, J. (1992), *Economia, Organizzazione e Management*, Il Mulino, Prentice Hall International, Bologna.
- Miscione M. (2011), *Regole certe su rappresentanze sindacali e contrattazione collettiva con l'Accordo interconfederale 28 giugno 2011*, *Il lavoro nella giurisprudenza*, 7, consultabile al link: <http://www.uniurb.it/it/portale/a-giur/edocs/Miscione.pdf>
- Molesti R. (2005), *Impresa e partecipazione. Esperienze e prospettive*, Franco Angeli Edizioni, Milano.
- Morace, F., Lanzone, G., Lombezzi, M. (2010), *Il talento dell'impresa. L'impronta rinascimentale in dieci imprese italiane*, Nomos Ediz., Busto Arsizio.
- Moro G., Profumo A., (2003) Plusvalori. *La responsabilità sociale delle imprese*, Baldini & Castaldi, Milano.
- Nishii L.H., Lepak D.P., Schneider B. (2008), *Employee attributions of the "why" of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviours, and customer satisfaction*, *Personnel Psychology*, 61, 503-545.
- Ocsel Cisl, 2015, *Caratteristiche e Tendenze della Contrattazione di secondo livello negli anni 2013/2014*.
- OHSAS 18001, *Occupational Health & safety management system*, <http://www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com>.
- Pavolini E., Ascoli U., Mirabile M.L. (a cura di) (2013), *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino. Bologna.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2006), *Strategy and society: the link between*

- competitive advantage and corporate social responsibility*, Harvard Business Review, dicembre, 78-93.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2011), *Creating shared value*. Harvard business review, gennaio-febbraio, 1-17.
- Razetti F. (2015), *La situazione sociale del Paese secondo il Rapporto ISTAT 2015, Percorsi di secondo welfare*, 25 maggio, consultabile al link: [www.secondowelfare.it/primo-welfare/istat-rapporto-annuale-2015-la-situazione-del-paese.html](http://www.secondowelfare.it/primo-welfare/istat-rapporto-annuale-2015-la-situazione-del-paese.html).
- Rebba, V. (2010), *Le assicurazioni integrative*, in Gori, C. (a cura di), *Il sistema di protezione e cura per le persone non autosufficienti*, Ministero del lavoro e delle Politiche Sociali, Roma.
- Regione Lombardia, (2010), *Codice etico-comportamentale. Le raccomandazioni professionali dei comitati di valutazione*, Guerini e Associati, Milano.
- Rizzi, F., Marracino, R., Toia, L. (2013), *Il welfare sussidiario: un vantaggio per le aziende e dipendenti*, McKinsey & Company.
- Riva F., (2012), *Bene comune e lavoro sociale con la lettura dei codici etici mondiali*, Edizioni Lavoro, Roma.
- Rossi, G., Boccacin, L. (2007) *Capitale sociale e partnership tra pubblico, privato e terzo settore. Casi di buone pratiche nei servizi alla famiglia*, Franco Angeli Edizioni, Milano.
- Rossi, G., Carrà, E., Mazzucchelli, S. (2009), *Quali risorse per la transizione alla genitorialità?*, in Donati, P. (a cura di), *Il costo dei figli. Quale welfare per le famiglie?*, Rapporto Cisf 2009 sulla Famiglia in Italia, Franco Angeli, Milano, pp.208-250.
- Rusconi G., (2013), *Il bilancio sociale delle imprese. Economia, etica e responsabilità dell'impresa*, Ediesse srl, Milano
- Rusconi G., Dorigatti M., (2006), *Teoria generale del bilancio sociale e applicazioni pratiche*, Franco Angeli Editore, Milano
- Salvioni D.M., (2003), *Relazioni, valore e comunicazioni d'impresa*, Egea, Milano.
- Schuler R. (1992), *Strategic Human Resource Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business*, Organizational Dynamics, 21 (1), 18-32.
- Sennet R. (1999), *L'uomo flessibile: le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*, Feltrinelli, Milano.
- Sennet R. (2006), *La cultura del nuovo capitalismo*, Il Mulino, Bologna.
- Simon, H.A. (1990), *A mechanism for social selection and successful altruism*, Science, 250,327-336.
- Simon, H.A. (1993), *Altruism and economics*, *The American Economic Review, Papers and Proceedings of the 105th Annual Meeting of the American Economic*

- Association*, 83 (2), 156-161.
- Stiegliz, J., Sen, A., Fitoussi, J.P. (2010), *La misura sbagliata delle nostre vite. Perché il PIL non basta più per valutare benessere e progresso sociale*, Etas, Milano.
- Tarquinio L., (2010), *Corporate environmental responsibility e comunicazione d'impresa. La variabile ambientale nel bilancio d'esercizio e nei report volontari*, G. Giappichelli Editore, Torino.
- Treu T. (a cura di), *Le nuove relazioni industriali. L'esperienza italiana nella prospettiva europea*, Il Mulino. Bologna.
- Treu, T. (2013). *Welfare e Benefit: esperienze aziendali e territoriali* in Treu, T. (a cura di) *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa Gruppo Wolters Kluwer, Milano.
- Treu, T. (2016). *Welfare aziendale 2.0*, Ipsoa Gruppo Wolters Kluwer, Milano.
- Vega de la Falla Jesùs (2008), *La empresa sensual, Empresa Activa*, Ediciones Urano, Barcellona (ES).
- Vermiglio F., (1984), *Il bilancio sociale nel quadro evolutivo del sistema impresa*, Grapho Editor, Messina.
- Weber M. (1982), *Parlamento e governo e altri scritti politici*, Einaudi, Torino.
- Wright P., Nishii L. (2007), *Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis*, CAHRS Working Paper Series, 468.



## NUMERI PUBBLICATI

### Anno 2007

- nr. 1 L'amministrazione nelle S.r.l. • *Simone Allodi*
- nr. 2 Lo Statuto dei diritti del contribuente • *Alessandro Turchi*
- nr. 3 Finanziamento dei Soci • *Giorgio Zanetti*
- nr. 4 Le norme del codice di procedura civile applicabili al Processo Tributario • *Paolo Brecciaroli*
- nr. 5 Bilancio e misurazione della performance delle organizzazioni non profit: principi e strumenti • *Marco Grumo*
- nr. 6 La normativa Antiriciclaggio. Profili normativi, obblighi ed adempimenti a carico dei dottori commercialisti • *Gian Gaetano Bellavia*
- nr. 7 Limiti dell'informativa societaria e controllo dei bilanci infrannuali • *Roberta Provasi, Daniele Bernardi, Claudio Sottoriva*
- nr. 8 La previdenza nella professione di Dottore Commercialista • *Ernersto Franco Carella*
- nr. 9 L'introduzione dei Principi contabili internazionali e il coordinamento con le norme fiscali • *Mario Difino*
- nr. 10 La governance delle società a partecipazione pubblica e il processo di esternalizzazione dei servizi pubblici locali • *Ciro D'Aries*
- nr. 11 Il Consolidato fiscale nazionale (artt. 117-129 TUIR e DM 9 giugno 2004) • *Ambrogio Picolli*
- nr. 12 Il bilancio sociale nelle piccole e medie imprese • a cura di *Adriano Propersi*
- nr. 13 Le parti e la loro assistenza in giudizio • *Mariacarla Giorgetti*

### Anno 2008

- nr. 14 Il nuovo ordinamento professionale: guida alla lettura del d.lgs n. 139 del 28 giugno 2005 • a cura della Commissione *Albo, Tutela e Ordinamento α 2005-2007*
- nr. 15 Carta Europea dei diritti del contribuente • a cura della Commissione *Normative Comunitarie 2005-2007*
- nr. 16 Elementi di procedura civile applicati alle impugnazioni del processo tributario • *Mariacarla Giorgetti*
- nr. 17 Il processo di quotazione delle PMI tra presente e futuro: il ruolo del dottore commercialista in questa fase di cambiamento • *Carlo Arlotta*

- nr. 18 Controlled Foreign Companies Legislation: Analisi comparata negli stati comunitari • *Sebastiano Garufi*
- nr. 19 Il codice di condotta EU: Finalità e analisi comparativa a livello europeo • *Paola Sesana*
- nr. 20 Il dottore commercialista e la pianificazione e il controllo nella PMI • *Aldo Camagni, Riccardo Coda, Riccardo Scavi*
- nr. 21 La nuova relazione di controllo contabile (art. 2409 ter del Codice Civile) • *Daniele Bernardi, Gaspare Insaudo, Maria Luisa Mesiano*

### Anno 2009

- nr. 22 L'azionariato dei dipendenti come forma di incentivazione: ascesa e declino delle stock option? • *Vito Marraffa*
- nr. 23 Norme ed orientamenti rilevanti della Revisione Contabile • *Maria Luisa Mesiano, Mario Tamborini*
- nr. 24 Gli accordi giudiziali nella crisi d'impresa • *Cesare Zafarana, Mariacarla Giorgetti, Aldo Stesuri*
- nr. 25 Il bilancio consolidato e le scritture di consolidamento • *Francesco Grasso, Paolo Terazzì*
- nr. 26 Conciliazione e mediazione: attualità legislative e profili operativi • *Aldo Stesuri*

### Anno 2010

- nr. 27 La crisi d'impresa - L'attestazione di ragionevolezza dei piani di ristrutturazione ex art. 67, 3° comma, lettera d) L.F. • *Commissione Gestione Crisi d'Impresa e Procedure Concorsuali*
- nr. 28 Il Consolidato fiscale nazionale (artt. 117-129 TUIR e DM 9 giugno 2004) seconda edizione • *Ambrogio Piccoli*
- nr. 29 L'arbitrato - Analisi e commenti dalla recente prassi • *Commissione Arbitrato - a cura di Alessandro Augusto*
- nr. 30 Il bilancio di sostenibilità delle multiutilities: esperienze a confronto • *Commissione Bilancio Sociale - a cura di Francesco Randazzo, Cristiana Schena, Gabriele Badalotti, Eros A. Tavernar*
- nr. 31 La riforma della revisione legale in Italia: una prima analisi del D.Lgs. 39 del 27 gennaio 2010 • *Commissione Controllo Societario - Gruppo di lavoro: Daniele Bernardi, Antonella Bisestile, Alessandro Carturani, Annamaria Casasco, Gaspare Insaudo, Luca Mariani, Giorgio Morettini, Marco Moroni, Gianluca Officio, Massimiliano Pergami, Roberta Provasi, Marco Rescigno, Claudio Sottoriva, Mario Tamborini*
- nr. 32 Obbligo P.E.C. - Opportunità e problematiche per gli studi professionali • *Commissione Informatica e C.C.I.A.A. - Gruppo di lavoro: Fabrizio Baudo, Davide Campolunghe, Filippo Caravati, Alberto De Giorgi, Gianluca De Vecchi, Pietro Longhi, Daniele Tumietto*
- nr. 33 Nuova tariffa professionale - Commento alle modifiche intervenute • *Mario Tracanella*

**Anno 2011**

- nr. 34 Perdite di valore e avviamento secondo i principi IFRS • *Riccardo Bauer, Claudia Mezzabotta*
- nr. 35 Patrimonializzare e sostenere la competitività delle PMI italiane: la quotazione su AIM Italia • *Commissione Finanza e Controllo di Gestione - Gruppo di lavoro: Carlo Arlotta, Franco Bertoletti, Elisabetta Coda Negozio, Carlo Pesaro, Giorgio Venturini*
- nr. 36 La mediazione civile – Novità normative e contesto operativo • *Gruppo di studio Commissione Mediazione e Conciliazione - a cura di Maria Rita Astorina e Claudia Mezzabotta*
- nr. 37 La mediazione civile – Le tecniche di gestione dei conflitti • *Gruppo di studio Commissione Mediazione e Conciliazione - a cura di Maria Rita Astorina e Claudia Mezzabotta*
- nr. 38 Caratteri e disciplina del concordato fallimentare • *Carlo Bianco, Mariacarla Giorgetti, Patrizia Riva, Aldo Stesuri, Cesare Zafarana*
- nr. 39 Remunerare gli amministratori - Compensi incentivi e governance • *Gianluigi Boffelli*

**Anno 2012**

- nr. 40 Scritti di Luigi Martino • *Comitato Editoriale - a cura di Gianbattista Stoppani e Dario Velo*
- nr. 41 Aspetti fiscali delle operazioni straordinarie per i soggetti IAS/IFRS • *Commissione Diritto Tributario Nazionale - a cura di Emanuela Fusa*
- nr. 42 L'accertamento tecnico dell'usura per le aperture di credito in conto corrente • *Commissione Banche, Intermediari Finanziari e Assicurazioni - a cura di Marco Capra, Roberto Capra*
- nr. 43 Il nuovo concordato preventivo a seguito della riforma • *Commissione Gestione Crisi di Impresa e Procedure Concorsuali*
- nr. 44 Introduzione all'Istituto del Trust • *Commissione Normative a Tutela dei Patrimoni*
- nr. 45 Ambiti di applicazione del Trust • *Commissione Normative a Tutela dei Patrimoni*

**Anno 2013**

- nr. 46 Arbitro Bancario Finanziario • *Commissione Metodi ADR*
- nr. 47 Il rischio di continuità aziendale nel bilancio IAS ed in quello OIC • *Commissione Principi Contabili - a cura di Girolamo Matranga*
- nr. 48 La mediazione civile nelle liti fra soci: profili giuridici ed efficacia negoziale • *Commissione Metodi ADR - a cura di Maria Rita Astorina, Marcella Caradonna*
- nr. 49 La fiscalità della produzione nelle fonti di energie rinnovabili • *Commissione Diritto Tributario Nazionale - a cura di Federica Fiorani*
- nr. 50 Il modello GBS 2013: lo standard italiano per la redazione del Bilancio Sociale • *Commissione Bilancio Integrato - a cura di Claudio Badalotti, Dario Velo, Gabriele Badalotti*

## Anno 2014

- nr. 51 I regolamenti applicativi del D.Lgs. 39/2010 sulla revisione legale dei conti emanati dal MEF • *Commissione Controllo Societario*
- nr. 52 La previdenza nella professione di Dottore Commercialista • *Commissione Cassa Previdenza Dottori Commercialisti - a cura di Ernesto Carella*
- nr. 53 Comunicare con Investitori e Finanziatori: il ruolo del Business Plan • *Commissione Finanza e Controllo di Gestione - a cura di Francesco Aldo De Luca e Alessandra Tami*
- nr. 54 La Direttiva 2013/34/UE relativa ai bilanci d'esercizio e consolidati. – Novità e riflessi sulla disciplina nazionale • *Commissione Principi Contabili - a cura di Tiziano Sesana*
- nr. 55 Gli obblighi di sicurezza nei luoghi di lavoro • *Commissione Lavoro - a cura di Monica Bernardi, Bernardina Calafiori, Gabriele Moscone, Patrizia Rossella Sterza, Sergio Vianello*
- nr. 56 Le Start-up innovative • *Commissioni Start-up, Microimprese e Settori Innovativi e Diritto Tributario Nazionale - a cura di Antonio Binacchi e Alessandro Galli*

## Anno 2015

- nr. 57 Il Concordato preventivo: riflessioni teoriche • *Commissione Gestione Crisi di Impresa e Procedure Concorsuali - a cura di Giannicola Rocca*
- nr. 58 Il Concordato preventivo: esperienze empiriche • *Commissione Gestione Crisi di Impresa e Procedure Concorsuali - a cura di Giannicola Rocca*
- nr. 59 Il controllo della liquidità nelle strategie aziendali e nelle situazioni di crisi. Il contributo del business plan • *Commissione Finanza e Controllo di Gestione - a cura di Carlo Arlotta, Salvatore Carbone, Francesco Aldo De Luca, Alessandra Tami*
- nr. 60 La collaborazione volontaria. Idiversi perchè di una scelta (quasi) obbligata • *Commissione Normative a Tutela dei Patrimoni - a cura di Marco Salvatore, Paolo Ludovici, Fabrizio Vedana*
- nr. 61 Relazione di revisione. Le novità al giudizio sul bilancio introdotte dagli ISA Italia • *Commissione Controllo Societario - a cura di Daniele Bernardi, Gaspare Insaudo, Luca Magnano San Lio, Claudio Mariani*
- nr. 62 Accertamento sintetico, redditometro e “redditest” • *Commissione Diritto Tributario Nazionale - a cura di Alessandro Cerati*

## Anno 2016

- nr. 63 Il Consolidato fiscale nazionale (artt. 117-129 TUIR e DM 9 giugno 2004) • terza edizione • *Commissione Diritto Tributario Nazionale - a cura di Ambrogio Andrea Picolli*
- nr. 64 Revisione della contabilità di condominio • *Gruppo di lavoro della Commissione Amministrazioni Immobiliari*
- nr. 65 Appunti per una cultura di parità • *Commissione Pari Opportunità - a cura di Grazia Ticozzelli*
- nr. 66 Dematerializzazione documentale: temi per la consulenza. Prima parte. Conservazione digitale. Evoluzione del quadro normativo • *Commissione Informatica CCLAA e Registro Imprese di Milano - a cura di Pietro Luca Agostini, Ruggiero Delvecchio, Davide Grassano, Giuseppe Mantese, Francesco Milano*

- **nr. 67** Dematerializzazione documentale: temi per la consulenza. Seconda parte. Fattura elettronica. Scenari • *Commissione Informatica CCLAA e Registro Imprese di Milano - a cura di Pietro Luca Agostini, Filippo Caravati, Paolo A. Catti, Claudio Rorato*

finito di stampare  
nel mese di novembre 2016

**3LB srl**  
Osnago (LC)



nr. 68.

Il welfare aziendale grazie alla Legge di Stabilità per il 2016 è balzato alla ribalta ed ora chiunque ne parla. Tuttavia ci siamo resi conto che non sempre è ben chiaro di che cosa si tratta. Con questo lavoro desideriamo dare un'ampia panoramica, non semplicemente sugli aspetti normativi o di mero risparmio fiscale, ma soprattutto sull'impatto che l'adozione di un piano di welfare può avere in un'organizzazione, piccola o grande che sia. Infatti il welfare può essere il punto di arrivo per aziende che già hanno messo in atto politiche di gestione del personale orientate a coinvolgere le persone, a porle in condizione di dare il meglio di se stesse, ottenendo così i migliori risultati economico/finanziari. Per altre può rappresentare il punto di partenza di un profondo rinnovamento culturale, organizzativo, strategico. In particolare per queste aziende il consulente può fare la differenza facendosi promotore di un cambiamento che guidi l'impresa verso una cultura non più fatta di soli numeri, di costi, fatturato e "tasse", ma anche di attenzione alle persone, al cliente, a tutto l'ambiente in cui l'impresa è inserita e alla costante ricerca di innovazione non solo di prodotto, ma anche di processo, portando la massima efficienza e quindi competitività. Una sfida importante che ci coinvolge in prima persona suggerendoci di volgere lo sguardo non più solo ai numeri ma anche e soprattutto a chi li produce.

Loris Beretta è Dottore Commercialista e Revisore Contabile, Perito Industriale Elettronico, Componente Commissione Lavoro ODCEC Milano.