

Introduzione *Welfare* aziendale*

Tiziano Treu

1. Le trasformazioni del welfare pubblico e il secondo welfare.	225
2. Dimensioni del welfare privato e aziendale e implicazioni per il sistema pubblico.	227
3. Selettività del welfare pubblico e integrazioni del secondo welfare.	228
4. Diffusione del welfare aziendale e sostegno pubblico.	229
5. Welfare unilaterale e welfare negoziato. Ruolo e livelli della contrattazione collettiva.	231
6. Strumenti per diffondere e mettere a sistema il welfare aziendale.	234
7. Il <i>welfare</i> delle PMI.	235
8. Il <i>welfare</i> dei lavori atipici.	235
9. <i>Welfare</i> della bilateralità.	236
10. Tipi di <i>welfare</i> e classificazione.	237
11. Il <i>welfare</i> aziendale e gli equilibri del sistema contrattuale.	238
12. Le prese di posizione delle parti sociali.	239
13. Moderazione salariale e scelte di <i>welfare</i> .	241
14. Il finanziamento del <i>welfare</i> : risorse aggiuntive e conversione dei premi salariali.	242
15. Le innovazioni della legge di stabilità.	243
16. Struttura del <i>welfare</i> aziendale e implicazioni per i rapporti di lavoro.	244
17. Condizioni di fattibilità e gestione del <i>welfare</i> .	246
18. Informazione e coinvolgimento degli <i>stakeholders</i> .	247
19. <i>Welfare</i> flessibile e produttivo.	247

* Originariamente pubblicato come WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT – 297/2016

1. Le trasformazioni del welfare pubblico e il secondo welfare.

Le trasformazioni economiche e sociali degli ultimi anni hanno investito tutti gli aspetti del mondo del lavoro, dalle regole dei contratti individuali, tipici e atipici, alle istituzioni del mercato del lavoro alle relazioni industriali, fino agli istituti della previdenza e della sicurezza sociale o del welfare, per usare un termine riassuntivo, anche se atecnico, sempre più comune.

L'impatto del cambiamento è stato diretto per quegli istituti previdenziali e di welfare che sono legati ai rapporti di lavoro per fondamento giuridico e per strumenti di finanziamento. Nell'ordinamento italiano la gran parte del welfare si è sviluppato storicamente in questa direzione. Ha cioè mantenuto carattere occupazionale, anzi categoriale, in quanto si è spesso differenziato per settori produttivi, per tipi di imprese e per lavoratori tipici e atipici; come si vede emblematicamente dalla disciplina degli ammortizzatori sociali e dal finanziamento delle pensioni. Solo di recente il welfare pubblico si è esteso alla generalità dei lavoratori subordinati e solo in parte ai cd. parasubordinati.

Il welfare universalistico in senso stretto, cioè fondato sullo status di cittadino e finanziato esclusivamente su base fiscale, si è affermato anzitutto nella sanità e con istituti alquanto frammentari nei settori dell'assistenza; ma non è ancora riconosciuto dall'ordinamento nazionale come strumento di garanzia del reddito e di lotta alla povertà. Nonostante il fondamento lavoristico-occupazionale del nostro welfare pubblico la sua regolazione legislativa ha presentato nel tempo non poche sfasature rispetto alle trasformazioni del mondo del lavoro, come si registra ad es. nel ritardo di adeguare la normativa sugli ammortizzatori sociali e delle pensioni al modificarsi dei contenuti e dei percorsi del lavoro subordinato, parasubordinato e autonomo. La stessa riflessione sugli istituti previdenziali da parte dei suoi cultori, spesso distinti anche accademicamente dai giuristilavoristi, ha seguito paradigmi disciplinari separati da quelli storici del diritto del lavoro.

Questa separatezza di approcci ha influito anche nella configurazione di quegli istituti che oggi si chiamano, con termine riassuntivo ma eterogeneo, di secondo welfare.

Il termine è diventato di uso comune in anni recenti per indicare un ambito di (nuove) politiche sociali realizzate al di fuori dell'intervento pubblico, ad opera di attori diversi, non solo delle tradizionali organizzazioni di rappresentanza e delle imprese, ma anche di fondazioni, enti bilaterali, organizzazioni del terzo settore e della mutualità.⁶¹²

Se finora sia il legislatore sia la dottrina giuridica si sono concentrati sugli istituti di welfare pubblico, statale in primis e parzialmente locale, lo sviluppo delle varie forme di welfare privato ha reso necessario affrontare il tema finora trascurato delle relazioni fra questi nuovi istituti e il sistema storico di protezione.

È questa un'area tematica ancora oggetto di analisi parziali e che si presta a prese di posizione (anche) fortemente controverse. La criticità della questione sta nel fatto che lo sviluppo del secondo welfare può costituire un fattore di criticità e di concorrenza pregiudizievole rispetto agli

⁶¹² La categoria del secondo welfare è stata negli anni variamente analizzata e sistematizzata: cfr. in particolare il *Rapporto sul secondo welfare*, a cura di M. Ferrera e F. Maino, arrivato alla seconda edizione (2015); E. Pavolini, U. Ascoli, M.L. Mirabile, *Introduzione a Tempi moderni. Il welfare delle aziende in Italia*, a cura degli stessi A., Il Mulino, Bologna, 2013, p. 13 ss. Ugo Ascoli usa il termine *welfare occupazionale* per indicare le prestazioni riguardanti i vari rischi sociali, fornite dalle imprese ai lavoratori, unilateralmente o sulla base di accordi collettivi).

equilibri dello stato sociale, già resi precari dalla riduzione delle risorse conseguente alla crisi economica. Questo è l'aspetto più spesso oggetto delle polemiche politiche; tanto più in quanto i vari istituti di questo welfare, dalla previdenza alla sanità e assistenza complementare, fino ai vari benefits che costellano il welfare aziendale, non si sono sviluppati solo per forza propria, ma con un riconoscimento normativo e con un sostegno pubblico, specie fiscale.

La questione è non solo politicamente sensibile, ma è irta di difficoltà analitiche e metodologiche. La complessità ed eterogeneità degli istituti di questo welfare rendono inadeguate le classificazioni tradizionali del welfare pubblico. Non a caso le trattazioni in argomento presentano tipologie e schemi analitici dai contorni incerti e spesso dai tratti divaricati. Le difficoltà sono accresciute dalla mancanza di strumenti metodologici ancora prima che operativi atti a raccordare le nuove forme del secondo welfare, ancora più di quello pubblico con i contenuti tradizionali del rapporto di lavoro, dalla retribuzione ai criteri di misura e classificazione del lavoro, allo svolgimento del rapporto nel tempo e nei vari cicli di vita cui il welfare è strettamente legato.

Spetta agli interpreti, come agli operatori giuridici e sociali, configurare e porre in essere questi strumenti affinché la evoluzione degli istituti di welfare sia coerente come quella degli istituti del diritto del lavoro, ed entrambi siano utili a regolare le nuove realtà del mondo del lavoro orientandole al miglioramento delle condizioni di vita dei soggetti vecchi e nuovi che lo popolano.

Prima di esaminare specificamente i contenuti del welfare aziendale ritengo opportune alcune considerazioni circa i rapporti fra welfare pubblico e secondo welfare, senza pretesa di essere esaustivo.

L'analisi empirica conferma che le varie forme del welfare privato hanno assunto una importanza crescente negli ordinamenti europei, fino a impegnare percentuali significative della spesa sociale. La tendenza riguarda non solo paesi come il Regno Unito, caratterizzati tradizionalmente da un debole welfare pubblico (dove la spesa per il welfare privato ha superato il 10%, secondo i dati OCSE 2011, Database), ma anche in sistemi a consolidato welfare statale, come la Svezia, la Francia e la Germania, dove la spesa per queste forme è rispettivamente del 5,5%, 5,9%, 4,3%.

Per il nostro Paese tale spesa è stata tradizionalmente più contenuta (1,6% secondo gli stessi dati),⁶¹³ ma risulta in crescita sensibile negli ultimi anni, in particolare per i settori della sanità e assistenza integrativa e per i vari tipi di benefit aziendali.

La diversità delle componenti di questo secondo welfare non permette valutazioni univoche, né circa la loro fruizione concreta né circa i loro rapporti con i paralleli istituti del welfare pubblico. Indicazioni significative possono desumersi solo da analisi approfondite dei singoli istituti e della loro diffusione nel sistema. Le analisi di casi e di settore si sono moltiplicate negli ultimi anni, a conferma del crescente sviluppo del welfare e dell'interesse da esso suscitato.⁶¹⁴ Il crescente interesse anche della contrattazione collettiva per lo sviluppo e per la regolazione del welfare è

⁶¹³ F. Maino, *Secondo welfare e territorio: risorse, prestazioni, attori, reti, nel rapporto sul secondo welfare 2015*, cit., p. 22 ss.; G. Mallone, *Il welfare aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica*, nel *Rapporto sul secondo welfare*, curato da F. Maino, M. Ferrera, cit., p.47 ss.; nel 2013 e nel 2015; il volume curato da E. Pavolini, U. Ascoli, M.L. Mirabile, 2015, p. 52.

⁶¹⁴ Vedi in particolare sui vari aspetti del secondo welfare i rapporti curati da M. Ferrera e F. Maino nel 2013 e nel 2015; il volume curato da E. Pavolini, U. Ascoli e M.L. Mirabile, cit., con dati quantitativi e con ricerche empiriche su casi di welfare aziendale; le analisi e le relazioni annuali della COVIP sulla previdenza complementare; sulla sanità integrativa, oltre ai volumi sopra citati, cfr. F. Pammolli, N. Salerno, *La sanità in Italia*, Mulino Arel, 2008, cap. III.

documentato da diversi osservatori sui contenuti contrattuali curati soprattutto da parte sindacale.

Questi contributi accrescono meritoriamente il nostro bagaglio conoscitivo, ma non sono ancora sufficienti a colmare il deficit di informazione sistematica che caratterizza il nostro Paese, qui come in altre aree del sistema sociale. Tale carenza prelude la possibilità di acquisire una visione complessiva del nostro welfare aziendale e suggerisce cautela nel dare valutazioni sulla sua positività o negatività rispetto all'ordinamento sociale complessivo.

2. Dimensioni del welfare privato e aziendale e implicazioni per il sistema pubblico.

Le analisi suffragate dai primi dati di ricerca sottolineano, anche se con sfumature diverse, i caratteri ambivalenti del secondo welfare e in particolare di quello aziendale. Le varie forme possono contribuire positivamente non solo alla produttività dell'azienda e al benessere dei lavoratori, ma anche al clima delle relazioni di lavoro e all'efficienza complessiva del sistema.

I giudizi sono più controversi e da verificare, in ordine al punto critico sopra indicato cioè all'impatto che uno sviluppo diffuso del welfare aziendale può avere sugli assetti del sistema pubblico e sulla distribuzione delle risorse.

Non si può approfondire questo aspetto, né è possibile allo stato dare risposte che non siano basate su approcci aprioristici. Per apprezzare in modo non contingente le tendenze di entrambi i sistemi, pubblico e privato, si richiederebbero osservazioni più sistematiche di quelle disponibili e ripetute nel tempo.

Mi limito a rilevare che non si danno elementi sufficienti per sostenere l'ipotesi che il welfare privato, in specie aziendale, costituirebbe una compensazione o una surroga a un *retrenchement* generale del welfare pubblico. Contrariamente a quanto si sostiene, talora anche da esperti, la spesa sociale pubblica nel suo complesso, in Italia come in altri paesi europei, non ha subito riduzioni significative, anche se ne è stata frenata la crescita, e se si sono operate restrizioni in settori tradizionalmente carenti nel nostro Paese, che avrebbero necessità di interventi riequilibratori (dal contrasto alla povertà, alle politiche attive del lavoro, agli interventi per la famiglia, fino alla formazione permanente). L'obiettivo da perseguire, a nostro avviso, non è di sostituire spesa pubblica con spesa privata, ma di mobilitare risorse per bisogni e aspettative che il welfare pubblico non riesce a soddisfare, a causa delle restrizioni da tempo in atto della finanza pubblica ma anche per la crescente personalizzazione di molti bisogni e rischi sociali.

Anche per questo aspetto il giudizio sui rapporti fra welfare pubblico e secondo welfare va differenziato, valutando gli interventi e le aree di sviluppo di quest'ultimo in rapporto all'andamento e alle carenze del sistema pubblico.

Come si vedrà in altre parti del volume, gli istituti del welfare privato si sono sviluppati secondo traiettorie diverse, e nel caso del welfare aziendale, su iniziativa delle singole imprese, al di fuori di finalizzazioni complessive. Per questo i benefit aziendali sono di per sé esposti al rischio di perseguire obiettivi parziali e di favorire tendenze alla settorializzazione delle offerte.

Questo rischio - su cui torneremo - è accentuato dalle caratteristiche del sistema pubblico italiano che è sbilanciato, per quanto riguarda la componente previdenziale e quella sanitaria, verso la popolazione anziana e che ha tradizionalmente trascurato aspetti cruciali come le politiche di contrasto alla povertà, le politiche del lavoro e quelle di sostegno alla famiglia. Inoltre esso riflette,

invece di correggere, squilibri dell'assetto economico e sociale, quali la frammentazione lungo linee categoriali degli istituti lavoristici, come le pensioni e gli ammortizzatori sociali; le disegualianze nell'accesso ai diritti negli stessi settori a impostazione universalistica come la sanità e l'istruzione, e in generale le disparità territoriali del Paese, specie nella disponibilità di servizi sociali a gestione decentrata e a impegno ridotto del pubblico.

La ridefinizione del rapporto fra welfare pubblico e privato dipende da variabili complesse che risentono di vincoli sia economici sia politico istituzionali. Non a caso le riforme del welfare pubblico attuate nei vari Paesi per adeguarlo ai nuovi bisogni sociali si presentano differenziate, per lo stesso motivo e indicano un diverso equilibrio con gli interventi di welfare sociale.

Alcune tendenze sono peraltro segnalate con sufficiente chiarezza. Da una parte la debolezza o la riduzione delle risorse pubbliche, conseguenti al rallentamento della crescita economica e poi alla crisi, inducono lo Stato e le istituzioni del welfare a una maggiore selettività rispetto al passato nella individuazione delle prestazioni sociali, distinguendo quelle rispondenti ai bisogni essenziali e quindi da garantire su base universale, o comunque obbligatoria (assicurativa), e quelle che possono essere affidabili alla libera scelta delle persone e gestibili anche su base privatistica.

D'altra parte la evoluzione qualitativa dei bisogni tende a richiedere oltre a prestazioni monetarie e a servizi erogabili in forma standard, prestazioni personalizzate che richiedono specificità di intervento, nonché maggiore libertà e partecipazione da parte dei singoli. Anche prestazioni personalizzate, possono essere garantite da parte di un welfare pubblico che sappia rinnovarsi e diversificarsi specie in forme decentrate; ma costituiscono l'ambito ideale per interventi di welfare privato, tanto più efficaci se aperti alla partecipazione dei soggetti beneficiari.

Nel caso italiano la debole dinamica complessiva dell'economia e la scarsità delle risorse pubbliche disponibili rendono difficile correggere gli squilibri strutturali del nostro welfare sia fra i diversi istituti sia fra le categorie beneficiarie. La selettività imposta dal nuovo contesto ha sollecitato solo una iniziale redistribuzione della spesa. Un esempio significativo è il ridisegno degli ammortizzatori sociali in direzione universalistica, attuato dal decreto 22/2015. Viceversa non si è ancora concretato l'obiettivo di rafforzare aree di welfare storicamente deboli quali le politiche attive del lavoro, la lotta alla povertà, il sostegno alla famiglia, lo sviluppo delle attività di cura, fino alla educazione ai vari livelli, dalla prima infanzia alla formazione permanente.

La maggiore selettività del sistema pubblico sollecita anche gli attori del secondo welfare a intervenire nelle diverse modulazioni degli istituti pubblici; e gli stessi attori sono chiamati a scelte selettive, capaci di contribuire con il sistema pubblico alla soddisfazione dei bisogni fondamentali dei cittadini e dei lavoratori.

3. Selettività del welfare pubblico e integrazioni del secondo welfare.

Le tendenze ora ricordate segnalano possibili aree di intervento del secondo welfare, che trovano – come si vedrà – solo rispondenza parziale nella pratica. In effetti l'integrazione positiva fra welfare pubblico e privato costituisce un obiettivo di portata strategica per l'intero sistema sociale, che richiede l'impegno convergente di tutti gli attori e le istituzioni.

In che misura e con quali strumenti tale risultato sia raggiungibile è una questione aperta. Creare le condizioni per dare risposte convincenti a tale questione è cruciale per la valutazione politica e sociale del fenomeno, da parte sia degli attori sociali sia del decisore pubblico.

Sul punto le risultanze delle analisi sono spesso influenzate dagli orientamenti ideali, o ideologici, degli osservatori, e non sono sostenute da conoscenze sistematiche in grado di contrastare tali apriorismi e di verificare le varie ipotesi.

I punti di criticità sono molteplici sia per il welfare aziendale in senso stretto sia per il più ampio sistema di secondo welfare. Il primo presenta la criticità "intrinseca" di essere "circoscritto" all'ambito delle imprese, per cui è condizionato dagli interessi e dai bisogni rilevanti in questo contesto. Il limite è tanto più evidente in quanto le misure di welfare siano attivate, come è avvenuto finora, per iniziativa prevalente del management anche se oggetto di accordi aziendali e limitate alle aziende medio-grandi.

Altri istituti di welfare privato, per il carattere aperto e per la maggiore ampiezza di orizzonti e di attori, non risentono di questo limite, ma si presentano ancora come un insieme di iniziative spesso disarmoniche e poco finalizzate a obiettivi convergenti.

Anche analisi non prevenute rivelano che l'attuale situazione presenta un duplice rischio: quello di favorire una dispersione sia delle risorse private direttamente impegnate sia di quelle pubbliche di sostegno, e dall'altra parte quello di non contrastare o di favorire disparità e diseguaglianze di trattamento.

Più in generale l'orientamento e lo sviluppo degli istituti di welfare secondario risentono del contesto delle politiche sociali in cui si collocano, della loro evoluzione storica come dei punti di forza e di debolezza. Analogamente, la capacità del welfare privato di integrarsi positivamente con quello pubblico per ottimizzare la risposta ai bisogni sociali dei vari gruppi di popolazione, dipende, come quella di altre politiche sociali, dai medesimi fattori che influiscono sugli equilibri del sistema: per un verso dalle scelte delle istituzioni pubbliche - statali e locali - per altro verso, dagli orientamenti salariali e dalle risorse messe in campo dagli attori sociali ai vari livelli.

4. Diffusione del welfare aziendale e sostegno pubblico.

Gli orientamenti delle politiche pubbliche in questo settore si sono espressi diversamente nei vari paesi come risulta dalle analisi comparate, manifestando diseguali gradi di sviluppo del welfare privato (anche) in relazione con le dimensioni e con la qualità del sistema pubblico di protezione sociale. Il nesso non è meccanico, come si è rilevato, perché anche i paesi a forte welfare pubblico hanno verificato la utilità del secondo welfare per rispondere ai mutevoli e crescenti bisogni dei cittadini.

In effetti tutte le analisi mostrano che l'espansione del welfare privato è una tendenza comune nei paesi avanzati. La tendenza si è accelerata negli ultimi anni anche per i condizionamenti della crisi economica che ha richiesto all'attore pubblico una più attenta selezione degli interventi e ha stimolato il protagonismo degli attori sociali, tradizionali e non.

Al di là delle diverse configurazioni specifiche, gli ordinamenti europei hanno condiviso il favore per gli istituti di welfare aziendale e privato in genere, sostenendone lo sviluppo in particolare con agevolazioni normative e fiscali. Il caso italiano non fa eccezione, anche se tale sostegno si è espresso con normative tutt'altro che coerenti e variabili nel tempo, peraltro con significative innovazioni introdotte dalla legge di stabilità per il 2016 (legge 208/2015), (v. oltre).

Tale sostegno al welfare privato, integrativo del pubblico, è coerente con le indicazioni europee relative al proprio modello sociale e per quanto riguarda l'Italia con le indicazioni della nostra

Costituzione. Questa riconosce la libertà dei privati di organizzarsi per finalità legittime e specificamente per finalità di interesse come quelle previdenziali, assistenziali e, per altro verso, culturali e di istruzione (art.18, 33 e 39 Cost.).

Il sostegno pubblico al welfare privato, se ha un indubbio fondamento di legittimità, anche costituzionale, non è di per sé sufficiente a determinarne gli esiti e l'utilità sociale. Anzi, per non tradire il carattere di sussidiarietà di questi istituti, l'intervento pubblico può svolgere un compito di sostegno utile ad orientare le scelte degli attori del welfare, ma senza invadere l'autonomia delle parti cui spettano le scelte di priorità sui contenuti e sulla configurazione dei vari istituti.

L'integrazione virtuosa fra i due pilastri del welfare richiede diverse condizioni: un equilibrio fra i diversi attori, orientamenti convergenti delle istituzioni pubbliche centrali e locali e scelte comuni fra le parti sociali.

Nel caso italiano la realizzazione di queste condizioni incontra non pochi ostacoli su entrambi i versanti: deve fare i conti con le incertezze e con le oscillazioni delle politiche pubbliche - sia nazionali sia locali -, con le tensioni, da ultimo accresciutesi, fra le istituzioni di governo e i sindacati e con le divergenze fra le parti sociali all'interno del movimento sindacale.

Per questo la costruzione di un welfare integrato fra i due pilastri si intreccia con le questioni di fondo del nostro sistema politico sociale e non può che essere il risultato di un processo graduale.

Qui si possono avanzare solo alcune ipotesi di massima, tenendo conto degli atteggiamenti degli attori pubblici e privati e dello sviluppo dei vari settori.

Nei principali sistemi di welfare europeo, i due settori della previdenza e della sanità complementare hanno rivestito una importanza prioritaria, segnalata dalle scelte pubbliche e accompagnata dalle parti sociali che, non solo in Italia, vi hanno dedicato una intensa attività di regolazione contrattuale.

La centralità di questi settori è confermata dalle risorse investite e dall'ambito di diffusione soggettivo. La previdenza pubblica assorbe com'è noto la quota in assoluto più consistente (nel 2010 il 15,8%) di risorse (maggiore della media europea), con una crescita costante negli ultimi decenni che si è andata faticosamente stabilizzando a seguito delle ripetute riforme intervenute a partire dagli anni '90.

La previdenza complementare, pur avendo origini ed espressioni significative risalenti nel tempo, ha registrato uno sviluppo da parte della contrattazione collettiva e una regolazione pubblica a partire dagli anni '90, in concomitanza con le riforme delle pensioni pubbliche.

La sanità pubblica costituisce un altro pilastro fondamentale del nostro sistema di *welfare* impostato su base universalistica con la riforma del 1983, in seguito progressivamente aggiornata. La quota di risorse pubbliche è andata crescendo anche in questo settore, nonostante i tentativi di controllo e di efficientamento del sistema, e nonostante i livelli assoluti siano ancora inferiori a quelli di Paesi vicini: nel 2010 la spesa pubblica sanitaria ammonta al 6,8% del PIL (v. Appendici).

Come si vedrà, oltre nel volume, in entrambi i settori gli orientamenti e le regole essenziali sono definiti a livello nazionale, per lo più con la contrattazione di categoria e con limitate esperienze decentrate. Nel caso della previdenza complementare, dato il contenuto monetario delle prestazioni erogate, anche la gestione dei fondi è largamente accentrata, ancorché in forme diverse, dirette e indirette.

Più articolata è la configurazione dei sistemi di sanità e assistenza integrativa. Infatti la presenza di regole e di fondi nazionali non ha escluso la domanda di interventi integrativi a livello decentrato e aziendale. Le ricerche esistenti e i casi considerati in questo volume segnalano che le richieste di interventi nelle varie forme di sanità e assistenza sono ai primi posti nella scala di priorità espressa dai lavoratori.

Qui dedichiamo una attenzione particolare a istituti di welfare e a forme di benefits diversi da sanità e previdenza, diretti ai dipendenti e alle loro famiglie e attivati all'interno delle imprese.

5. Welfare unilaterale e welfare negoziato. Ruolo e livelli della contrattazione collettiva.

Il welfare aziendale ha, anche in Italia, origini risalenti alle iniziative di imprenditori illuminati, avviate già nei primi decenni dell'industrialismo, in risposta ai bisogni sollecitati dalla industrializzazione di massa e dall'urbanizzazione. Emblematiche sono le azioni anticipatrici, di Alessandro Rossi, di oltre un secolo fa, e più recentemente di G. Marzotto e A. Olivetti. L'iniziativa del management di grandi aziende è risultata prevalente, al di fuori di relazioni negoziali col sindacato, anche in molti dei casi pilota presentati in questo volume.

La diffusione di tali esperienze pilota ha incontrato inizialmente non pochi ostacoli nel contesto italiano caratterizzato da relazioni di lavoro tradizionalmente conflittuali e altamente ideologizzate.

Le iniziative di welfare sono state a lungo circondate di diffidenza da parte dei sindacati e spesso degli stessi lavoratori per motivi diversi ma convergenti: per il timore che potessero mettere in dubbio la diffusione del welfare pubblico e che esprimessero istanze di esclusivo interesse aziendale piuttosto che l'intento di promuovere il benessere dei dipendenti secondo linee concordate in via contrattuale.

Questi ostacoli, pur non essendo del tutto superati, si sono ridotti permettendo una progressiva estensione delle pratiche aziendali di *welfare*.

I casi presentati in questo volume mostrano uno scenario diverso anche solo rispetto a pochi anni fa, di crescente dinamismo nella entità e qualità del *welfare* aziendale. I dati sono diversi anche per la varietà dei campioni analizzati e per gli oggetti considerati dalle varie ricerche. Secondo alcune rilevazioni la quasi totalità delle grandi aziende ha introdotto almeno una forma di welfare. Ma anche le stime più prudenti segnalano che queste misure sono ormai comuni in percentuali crescenti o maggioritarie delle grandi aziende.⁶¹⁵ Meno diffusa, anzi ancora largamente carente, è la diffusione di queste misure nelle piccole e medie imprese, solo parzialmente sostenute dalla contrattazione territoriale.

Se l'iniziativa di welfare negli anni passati è stata presa prevalentemente dalle direzioni aziendali, l'intervento della contrattazione collettiva è andato crescendo in anni più vicini, ancora una volta soprattutto nelle grandi aziende. È stata la contrattazione in alcune aziende pilota a stimolare la istituzione di forme di welfare non più unilaterali ma concordate.

⁶¹⁵ Cfr. le diverse indicazioni nello scritto di E. Pavolini, F. Carrera, in E. Pavolini, U. Ascoli, M.L. Mirabile, *Tempi moderni*, cit., p. 149 e lo scritto di G. Mallone nel *Rapporto sul welfare secondario*, 2015, cit., p. 65 ss.

Gli accordi aziendali in materia si sono moltiplicati e hanno contribuito in modo determinante alla diffusione di buone pratiche. Le ricerche esistenti, confermano che le misure di welfare costituiscono un oggetto crescente della contrattazione di secondo livello. Secondo l'osservatorio OCSEL riportato in questo volume che raccoglie i dati di 3.640 accordi dal 2009 al 2014, il welfare è al quarto posto fra gli istituti negoziati a questo livello, con una percentuale crescente che nel primo semestre del 2015 si attesta al 14%.

Un ruolo significativo, ancorché ancora circoscritto, riveste la contrattazione territoriale, la cui diffusione non solo su queste tematiche, è concentrata in alcuni settori e categorie, come in particolare l'edilizia, l'artigianato e alcuni settori del terziario. Non a caso si tratta di realtà dove si sono sviluppate esperienze di bilateralità, i cui enti hanno svolto un ruolo significativo anche nella diffusione delle iniziative di welfare, in particolare nelle piccole imprese.⁶¹⁶

La contrattazione nazionale ha assunto un ruolo decisivo sia nella regolazione della previdenza complementare, con l'avvio dei fondi cd. chiusi, ora presenti in tutte le principali categorie sia nella disciplina della sanità integrativa, la cui copertura comprende anch'essa gran parte dei settori economici. Gli ultimi contratti nazionali, hanno esteso l'attenzione ai vari contenuti del welfare aziendale, di norma non con regole dirette, ma stabilendo linee guida e indirizzi per la promozione del welfare nella contrattazione di secondo livello.

Lo sviluppo della contrattazione su questi argomenti corrisponde alla tendenza delle nostre relazioni industriali a occuparsi di temi ulteriori rispetto al semplice trattamento economico del rapporto, riguardanti la condizione complessiva del lavoratore e della sua famiglia.

Tali orientamenti sindacali rispecchiano una evoluzione più generale degli obiettivi dei sindacati non solo italiani, che hanno sviluppato varie attività di servizio, a favore di iscritti e non, ritenendole necessarie per rafforzare la capacità di attrazione e la fedeltà dei lavoratori alla causa sindacale nel difficile contesto socio-economico attuale.

La dimensione nazionale e territoriale della contrattazione, come si diceva, è particolarmente adatta agli istituti di previdenza e sanità integrativa che richiedono una massa critica di soggetti, anche per ottimizzare i costi della gestione amministrativa e finanziaria. La dimensione aziendale, per le grandi aziende, e quella territoriali per le piccole è invece più consona ad altri tipi di benefits, perché permette di correlarli in modo specifico alle esigenze delle aziende e delle persone interessate, così da renderli più apprezzabili e meglio controllabili.

Il carattere collettivo non implica necessariamente l'adozione di misure e prestazioni standard valide per tutti i beneficiari. Il welfare integrativo si è sviluppato proprio per superare le impostazioni standardizzate tipiche del welfare State e per rispondere a esigenze sempre più personalizzate dei lavoratori.

Ha quindi acquisito caratteri molto diversificati nei contenuti e nelle modalità di erogazione, come si vedrà analizzando le varie combinazioni di *flexible benefits*. Tale variabilità di contenuti implica un ampliamento della possibilità di scelte personali, con la offerta di opzioni diverse da parte dell'erogatore. Si tratta peraltro sempre di misure offerte a una pluralità di potenziali beneficiari,

⁶¹⁶ Fra le esperienze più recenti si segnala l'istituzione del Fondo per il welfare nell'artigianato lombardo ad opera dell'accordo regionale del 15 febbraio 2012, siglato dalle maggiori confederazioni territoriali dei lavoratori e delle imprese artigiane.

e non di prestazioni riservate a singoli, che in ogni caso dovrebbero rispondere a criteri oggettivi di scelta per non configurarsi come direttamente o indirettamente discriminatorie.

Il tipo di regolazione del welfare, come la destinazione dei benefits, ha avuto tradizionalmente rilievo agli effetti del trattamento fiscale. Come si spiega nel contributo specifico, la normativa vigente fino a ieri (para 51 lett. f) TUIR e art. 150) ha distinto le agevolazioni fiscali a seconda che esse riguardassero istituti negoziati oppure definiti unilateralmente dalle imprese, condizionando alcune agevolazioni al fatto che la erogazione dei benefits fosse volontaria (e per altro verso che fosse rivolta alla generalità dei dipendenti o a categorie di essi).

La prima condizione limitativa è stata criticata, in quanto poco coerente con la tendenza della nostra tradizione anche legislativa a privilegiare la contrattazione come strumento di regolazione dei rapporti di lavoro.

Opportunamente il legislatore è intervenuto a correggere questa impostazione con la legge di stabilità del 2016, (legge 208/2015). Essa ha escluso la rilevanza della condizione di volontarietà agli effetti fiscali e ha, anzi, stabilito condizioni fiscali di favore per il welfare negoziato, come per altri istituti tipici della contrattazione di secondo livello, quali i premi di produttività e il profit sharing (vedi appositi contributi in questo volume).

La scelta di incentivare in modo specifico il welfare negoziato si basa sull'idea che la genesi contrattuale merita un particolare favore fiscale, in quanto può garantire meglio di scelte unilaterali dell'impresa la finalizzazione equilibrata del welfare.

Tale orientamento è radicato nella nostra tradizione, che per questo ha privilegiato la contrattazione collettiva come fonte di disciplina dei rapporti di lavoro, anche esercitando funzioni delegate dalla legge, e da ultimo, come strumenti di regolazione di altri istituti innovativi, come premi e profit sharing. Peraltro le trasformazioni del mondo del lavoro hanno messo in discussione molte pratiche tradizionali della contrattazione collettiva, non solo in questa materia, sollecitando ad adattare contenuti e obiettivi alle nuove esigenze dei lavoratori. Tali trasformazioni hanno sollecitato nuove iniziative anche del management orientandole a instaurare relazioni dirette con i dipendenti, con proposte di welfare attuate in competizione, se non in antitesi, con le prassi sindacali ritenute incapaci di rispondere alla realtà dei rapporti di lavoro aziendali. Del resto le misure di welfare si prestano bene, per i loro caratteri, a essere oggetto di relazioni dirette fra azienda e lavoratori, anche al di fuori di rapporti negoziali. A fronte di tali iniziative delle imprese le organizzazioni sindacali sono sfidate a dare risposte innovative se vogliono confermare anche nel nuovo contesto il proprio ruolo di attori privilegiati del welfare. In realtà la sfida investe tutti gli attori del sistema.

Se il welfare privato nelle sue varie forme si è diffuso, è anche vero che il suo sviluppo rimane diseguale per contenuti e per aree di intervento. Riflette, e rischia di enfatizzare, i tradizionali squilibri fra territori, fra aziende di diversa dimensione e fra categorie di lavoratori (in particolare a scapito dei lavoratori atipici).

Il rischio di contribuire alla segmentazione del mercato del lavoro riguarda tutte le misure del secondo welfare, ma è particolarmente accentuato per le misure stimulate dalle esigenze delle singole realtà aziendali. La possibilità di contrastare un simile rischio non dipende dalla evoluzione spontanea delle dinamiche sociali e negoziali; richiede che le varie esperienze vengano inserite in

un quadro d'insieme che ne orienti le priorità e gli obiettivi delle esperienze, senza snaturarne la natura e i caratteri privatistici.

6. Strumenti per diffondere e mettere a sistema il welfare aziendale.

L'intervento legislativo dovrebbe avere una funzione non dirigistica ma di sostegno del welfare privato. In proposito la normativa fiscale, nonostante i recenti chiarimenti, potrebbe essere oggetto di ulteriore razionalizzazione. Un ruolo specifico di orientamento può essere assunto dalle relazioni industriali, a condizione che esse sappiano rinnovarsi e assumere il welfare negoziale come uno strumento utile a contribuire alla modernizzazione del sistema di protezione sociale, valorizzandone le potenzialità, come forma di "investimento sociale".

Un tale compito non può essere affidato alla sola contrattazione aziendale, ma richiede interventi di livello nazionale e territoriale in grado di fornire indirizzi alla negoziazione decentrata per orientarla a fare sistema.

Questa è una esigenza generale delle relazioni industriali e della contrattazione collettiva, esigenza resa più evidente dalle spinte al decentramento presenti in tutti i paesi. Non a caso i sistemi più consolidati hanno ricercato vari strumenti per garantire un coordinamento della contrattazione decentrata capace di evitare spinte centrifughe incontrollate e di massimizzare le capacità innovative dell'iniziativa locale e aziendale senza pregiudicare alcune garanzie di base comuni alla generalità dei lavoratori. Gli equilibri raggiunti fra i vari livelli contrattuali sono diversi nei vari paesi e si sono rivelati di incerta tenuta, a seconda dei contesti e dei contenuti della contrattazione.

Le misure del welfare, per il loro impatto sul sistema di protezione sociale, richiedono più di altre un quadro di orientamento che faciliti una distribuzione efficiente e socialmente equilibrata delle risorse impiegate. Un sistema di Relazioni Industriali capace di dare sistematicità al welfare negoziale servirebbe a favorire l'incastro virtuoso di questo negli assetti pubblici, anche interloquendo con le istituzioni nazionali e locali competenti per i vari aspetti della protezione sociale, secondo quel modello di governance multi attore e multilivello essenziale per un buon funzionamento dei moderni sistemi.

L'obiettivo di orientare le iniziative di welfare richiede strumenti di governance diversi a seconda degli obiettivi perseguiti.

Le storiche disparità territoriali, in particolare fra aree del Nord e Sud del paese, si riflettono anche nella distribuzione delle misure di welfare. Oltretutto il welfare risente delle debolezze del tessuto sociale dei corpi intermedi e delle carenze del sistema pubblico, più accentuate proprio nelle aree meridionali. Correggerle va oltre le possibilità di intervento delle parti sociali, che anzi le subiscono in tutte le loro relazioni contrattuali.

Una inversione della tendenza non può che essere attivata da un nuovo indirizzo delle politiche pubbliche. Lo stesso contributo che possono fornire al riguardo i vari soggetti della società civile, non solo associazioni sindacali e imprenditoriali ma anche istituzioni finanziarie come le Fondazioni, postula una interlocuzione di queste con le istituzioni locali diversa dalle prassi clientelari o passive largamente diffuse.

7. Il welfare delle PMI.

Un'area dove l'intervento delle parti sociali ha una responsabilità diretta, è nella diffusione delle misure di welfare al di là delle grandi e medie imprese, dove si è finora concentrato prevalentemente e si è sviluppato "per forza propria". Questa diffusione è essenziale per dare al welfare un carattere di sistema, perché le PMI non solo costituiscono gran parte della nostra economia ma hanno minori possibilità di accesso alle prestazioni pubbliche e ai servizi offerti dai sindacati.

Le azioni possibili per promuovere l'organizzazione del welfare sul territorio sono diverse.

Un primo strumento è il contratto di rete che ha già mostrato di poter facilitare l'accesso delle PMI a opportunità e prestazioni irraggiungibili dalle singole unità. Come si vedrà dagli esempi oltre riportati, si sono attivati casi pilota di reti finalizzate alla diffusione del welfare fra le PMI, con modalità diverse: mettendo a disposizione delle imprese retiste le risorse professionali ed economiche necessarie per sostenere progetti comuni, oppure assumendo la forma di reti specializzate in grado di fornire servizi di welfare alle singole imprese (Giunca).

In secondo luogo si sono sperimentati accordi territoriali di promozione del welfare, sollecitati per lo più dalle organizzazioni sindacali e sostenuti dalle istituzioni regionali. Tale presenza istituzionale, oltre alla esistenza di relazioni Industriali collaborative, ha facilitato il coinvolgimento delle associazioni imprenditoriali, notoriamente restie ad accettare un livello territoriale di contrattazione.

Accordi pilota, come quelli di Treviso, Prato e Como, hanno aperto la strada, ma si sono rivelati alquanto controversi per la novità dell'impegno e per la complessità dell'implementazione. L'affermazione di simili prassi di concertazione territoriale su temi difficili come il welfare dipende dalla evoluzione generale in senso partecipativo e decentrato delle nostre Relazioni Industriali.

In alcune realtà territoriali sono state sperimentate ulteriori soluzioni per perseguire, questa volta indirettamente, la diffusione del welfare territoriale. Le associazioni imprenditoriali con i sindacati locali hanno elaborato schemi di pacchetti di welfare adatti alle piccole aziende, e hanno offerto assistenza per la loro fattibilità e per la gestione in comune fra le imprese della rete.

Questi pacchetti sono di solito inseriti in progetti mirati allo sviluppo del territorio e sostenuti dall'intervento delle istituzioni locali, tramite servizi di formazione e assistenza, oltre che tramite politiche di sviluppo.

8. Il welfare dei lavori atipici.

Un'altra criticità delle attuali esperienze di welfare aziendale dipende dal fatto che i benefits previsti sono quasi sempre riferiti ai lavoratori dipendenti a tempo indeterminato. Un limite simile è proprio di altri istituti quali le forme salariali di carattere premiale stabilite a livello d'azienda. Le conseguenti disparità di trattamento riguardano sia gruppi di lavoratori dipendenti specie a termine, sia ancor più i vari tipi di lavoratori parasubordinati, collaboratori e partite IVA.

Alcune misure di welfare, a cominciare dalla mensa e dai voucher per certi servizi alle persone, si prestano ad essere estese anche a questi tipi di lavoratori, a condizione che essi abbiano un minimo di continuità di rapporti con l'azienda. La fruizione di queste misure potrebbe contribuire a migliorare la loro condizione di vita e di lavoro e a rafforzare i legami con la compagine aziendale e con l'insieme dei lavoratori, migliorando anche per questo il clima complessivo dell'impresa. Si

tratta di un obiettivo ancora poco o niente presente nelle politiche delle imprese come dei sindacati che richiederebbe invece un impegno significativo per la rilevante presenza di queste forme atipiche di lavoro e per la necessità di contrastare i rischi di precarizzazione (v. G. Santini).

9. Welfare della bilateralità.

Da ultimo vanno sottolineate le potenzialità che varie forme di bilateralità possono rivestire nella diffusione del secondo welfare soprattutto a livello territoriale e per le PMI. Gli enti e i fondi bilaterali hanno da tempo allargato la loro attività al di là dei settori originari (artigianato, edilizia, agricoltura) e hanno diversificato le loro funzioni in ambito sociale.

Un'area di sviluppo prioritario, a cominciare dal settore dell'artigianato, ha riguardato gli istituti di integrazione al reddito in caso di sospensione e di perdita del lavoro. Questa bilateralità ha ricevuto sostegno e regolazione dalla contrattazione anche confederale e un riconoscimento diretto dalla recente legislazione: dalla legge 92/2012 e dal decreto 148/2015 attuativo del Jobs Act si sono adottate forme miste di autoregolazione e di controllo amministrativo che ne hanno promosso funzioni sia integrative sia sostitutive in particolare degli ammortizzatori sociali.

La bilateralità ha avuto inoltre un ruolo fondamentale, attraverso i fondi interprofessionali, per la diffusione della formazione professionale e continua. Tale attività può rientrare a buon titolo nel welfare inteso come investimento sociale e ha assunto dimensioni largamente sostitutive dell'azione pubblica.

Infine l'allargamento funzionale della bilateralità ha riguardato le due aree consolidate del welfare secondario: assistenza sanitaria e previdenza complementare. I fondi bilaterali (con uno sviluppo particolarmente diffuso nelle regioni del Nord) sono istituiti e regolati da una pluralità di contratti nazionali, così che sono diventati la forma comune di gestione della sanità integrativa a livello sia settoriale sia territoriale.

L'intervento nella previdenza complementare si è espresso non senza contrasti, specie in regioni del Nord, quali Veneto, Trentino Alto Adige, ricevendo sostegno sia pure indiretto dalle autorità regionali.

L'azione della bilateralità si è espressa più di recente in istituti diversi riguardanti il sostegno alla famiglia e le politiche di conciliazione. L'allargamento e la differenziazione funzionale di queste forme di bilateralità confermano che esse possono costituire un fattore propulsivo non solo del welfare ma di relazioni industriali partecipative e decentrate.

Infatti le varie strutture bilaterali costituiscono forme di cogestione amministrativa di istituti che operano su un terreno meno conflittuale di altri, corrispondente agli interessi e alle aspettative di entrambe le parti del rapporto. Per questo possono contribuire, più della semplice contrattazione collettiva, a convalidare prassi e culture partecipative.

Ma per operare in tale direzione la bilateralità deve andare oltre l'attuale stato di frammentazione e superare le tentazioni di chiusura burocratica e corporativa. Inoltre dovrebbe acquisire maggiore consapevolezza delle proprie potenzialità non solo di servizio ma di rinnovamento del welfare inteso come social *investment*.

A tal fine serve un'azione specifica di razionalizzazione e di rinnovamento da parte degli attori costituenti, sindacato e associazioni imprenditoriali. Il legislatore può intervenire non nel funzionamento del sistema ma nel dare un quadro di regole certe e nel chiarire lo statuto giuridico degli enti bilaterali, ora indebitamente assimilato a quello di enti pubblici.

10. Tipi di *welfare* e classificazione.

Le indicazioni fin qui svolte e le ricerche in argomento confermano come gli oggetti del secondo welfare e in particolare del welfare aziendale si siano moltiplicati e diversificati nel tempo. Tale eterogeneità dei contenuti e la loro continua evoluzione rendono difficile e in realtà poco utile una classificazione tipologica.

La scheda utilizzata per le nostre rilevazioni ha considerato diverse decine di benefits (per la precisazione 98), comprensivi sia di prestazioni monetarie sia di servizi erogati anche in forma di voucher.

Le indicazioni desumibili dalla normativa fiscale (in particolare gli art. 51 e 100 del TUIR) pur essendo rilevanti per decidere il trattamento dei vari istituti di welfare, sono poco utili per una tipologia significativa, anche perché sono espresse talora in modo generico, altre volte con indicazioni molto dettagliate. Alcune norme si riferiscono a istituti definiti, come la previdenza e l'assistenza sanitaria integrativa; altre norme elencano in modo specifico, ma senza ordine di priorità prestazioni diverse, dalla somministrazione del vitto, ai servizi di trasporto collettivo, ai contributi per asili nido e colonie climatiche, al valore delle azioni offerte alla generalità dei dipendenti. Nell'art. 100 la categorializzazione è di tipo funzionale in quanto si riferisce "alle spese relative a opere e servizi utilizzabili dalla generalità o categorie di dipendenti per specifiche finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto".

Una classificazione diversa è proposta dal contributo di M. Castro che identifica vari tipi di welfare a seconda della loro funzione in riferimento ai vari contesti socio organizzativi dell'azienda. In base a tali criteri l'A. distingue:

- misure che si concentrano sui bisogni essenziali dei lavoratori (sanità, istruzione dei figli, carello della spesa, e altri beni di uso personale, finanziamenti, trasporti);
- misure che sono sensibili a bisogni collaterali dei lavoratori, specie in ambienti con personale con qualifica e salario elevati (pacchetti di leisure, wellness, servizi di disbrigo, prestazioni di supporto alla professionalità del collaboratore);
- altre ancora relative a contesti sensibili alla integrazione fra la dimensione professionale e quella familiare (orari personalizzati, job sharing, istituti per la work life balance, smart working);
- istituti in contesti connotati dalla rilevante presenza di personale immigrato, finalizzati a promuovere l'integrazione (permessi per il ricongiungimento familiare, corsi di lingua e cultura italiana, reperimento di abitazioni congrue, servizi per favorire l'inserimento nel contesto sociale locale);
- infine misure di welfare in contesti connotati da figure professionali chiave, quindi ad es. forme di partecipazione agli utili, azionariato, Esop.

Le indicazioni di Castro sono significative in quanto uniscono il riferimento alle esigenze aziendali con quello ai bisogni dei lavoratori: due parametri diversi, talora divergenti, ma che le pratiche

virtuose di welfare dovrebbero combinare al fine di migliorare sia l'efficienza dell'azienda sia il benessere dei dipendenti.

Un'altra classificazione di tipi di welfare talora adottata, si riferisce al carattere, più o meno essenziale, dei bisogni sociali; ma mi sembra che tale classificazione assuma un valore più evocativo che classificatorio, data la indeterminatezza del contenuto e della percezione dei bisogni.

Proprio per la incertezza e labilità dei vari criteri classificatori, nel nostro testo ci siamo limitati a elencare gli innumerevoli benefits rilevati raggruppandoli in grandi aree a seconda dei contenuti e della qualità delle prestazioni: tutela pensionistica; assistenza sanitaria; servizi di cura ai dipendenti e ai familiari; sostegno al potere d'acquisto; trasporti; conciliazione fra vita e lavoro; servizi ricreativi, culturali e sportivi; turismo; sostegno all'educazione dei figli; orientamento professionale.

Le prime due aree di welfare integrativo – previdenza e sanità - sono risalenti nel tempo e più consolidate. Le altre sono più recenti, riflettono bisogni relativamente nuovi, e anche per questo presentano prospettive di sviluppo appena delineate.

I contenuti del welfare così variamente schematizzati hanno implicazioni su tutti gli aspetti degli istituti; sui soggetti iniziatori, sui beneficiari, sulle modalità e sui livelli della regolazione, sugli strumenti di gestione e di erogazione dei benefits, come si vedrà nei contributi del volume.

11. Il welfare aziendale e gli equilibri del sistema contrattuale.

Come si è già osservato, il welfare di cui ci occupiamo ha il suo centro nell'azienda, non solo quando viene attivato per iniziativa del management, ma anche quando è oggetto di contrattazione, condotta fra azienda e rappresentanti aziendali.

L'importanza del livello aziendale non è esclusa neppure se la materia è regolata da contratti nazionali. Una regolazione e una gestione centralizzate si sono affermate nel settore della previdenza complementare, ove le prestazioni consistono in prestazioni in denaro. Anche nella sanità integrativa si sono diffusi fondi e casse nazionali, ma la loro gestione è stata spesso sollecitata a prevedere forme di adattamento e/o di integrazione per venire incontro alle esigenze delle singole realtà specie territoriali. Tali sollecitazioni si sono manifestate anche in pressioni esplicite per il decentramento della gestione, e talora in controversie interne fra gestori dei fondi nazionali e rappresentanti dei territori (v. il caso del Veneto).

Per le altre misure di welfare qui censite, che comprendono in larga parte servizi e prestazioni personali dirette a singoli aderenti o a gruppi di essi, sia la regolazione sia la gestione si collocano a livello decentrato proprio per la esigenza di rispondere meglio alle esigenze dei dipendenti, attinenti alle condizioni di lavoro e alle loro esigenze di vita.

Infatti è a livello di azienda che si può meglio verificare la utilità delle iniziative di *welfare*. Tale utilità è confermata dalle ricerche e riguarda vari aspetti: miglioramento del clima aziendale, fidelizzazione e senso di appartenenza dei dipendenti, attrazione delle alte professionalità, risultati positivi sia per l'azienda (riduzione dell'assenteismo, livello di *engagement* del dipendente, qualità della produzione), sia per i dipendenti (risparmi dei tempi e delle spese personali e familiari, migliore rapporto fra quanto erogato dall'azienda e quanto percepito). Le esperienze riportate nel manuale confermano la concretezza dei risultati possibili in termini di aumento della produttività, della qualità aziendale e delle relazioni di lavoro. Tali caratteri sono stati acquisiti nel

tempo, anche se non sempre esplicitati all'inizio e hanno contribuito a consolidare le iniziative in materia e ad allargare i loro contenuti. Per altro verso la diffusione di queste buone pratiche aziendali ha permesso di ridurre le diffidenze e le resistenze alla loro accettazione da parte dei sindacati.

Com'è noto il rapporto fra regolazione nazionale e decentrata delle condizioni di lavoro costituisce un problema generale, alquanto dibattuto, delle relazioni industriali, non solo italiane. Gli istituti del welfare presentano anche per questo aspetto una particolarità; non solo hanno trovato la prima sperimentazione nell'impresa, ma si sono sviluppati a partire dalle imprese pur nel contesto di un sistema contrattuale baricentrato sul contratto nazionale di categoria. Anche in questo senso le iniziative di welfare hanno costituito un fattore di innovazione, se non di rottura, della struttura tradizionale della nostra contrattazione e di promozione del decentramento negoziale manifestatosi in questi anni.

Per motivi già richiamati è prevedibile che lo sviluppo di questi istituti di origine aziendale possa costituire un fattore non episodico ma stabile per gli equilibri del sistema contrattuale, con le potenzialità positive ma anche con gli aspetti di criticità sopra ricordati.

I contenuti poco sistematici e le dimensioni finora contenute degli istituti di welfare, hanno oscurato le loro implicazioni sugli equilibri delle relazioni contrattuali. Non solo i vari programmi aziendali di benefits, ma le misure di previdenza e di sanità integrative, pur finanziate da contributi aziendali spesso significativi, costituivano in passato fattori di costo così poco rilevanti da non essere percepiti come alternativi al salario monetario. Non a caso la rilevanza del welfare aziendale per il salario e quindi la questione di come regolare tale voce di costo sono rimaste marginali o assenti nel dibattito sia dei sindacati dei lavoratori sia delle associazioni imprenditoriali, pure impegnate nel ridefinire i rapporti fra livelli contrattuali, in particolare in materia salariale.

Ora la questione è diventata di tale evidenza da non poter essere sottaciuta. Se ne è accorto il legislatore che nella legge di stabilità 2016 (legge 208/2015) ha non solo ridefinito il sistema di incentivazione dei premi di produttività, ma vi ha accompagnato una revisione della normativa fiscale di favore per il welfare aziendale.

L'impatto effettivo di questa normativa si potrà verificare nel tempo, anche dopo che se ne saranno chiariti i contenuti e le questioni interpretative. Ma è significativo che le parti sociali abbiano mostrato un rinnovato interesse ad affrontare le implicazioni strategiche di un uso sistematico del welfare aziendale anche utilizzando le possibilità offerte dalla normativa introdotta dalla legge di stabilità per il 2016.

12. Le prese di posizione delle parti sociali.

Le prime indicazioni delle parti riflettono le posizioni generali in ordine ai rapporti fra contratto nazionale e contrattazione aziendale e, specie per la parte datoriale, segnalano l'urgenza di ridimensionare il ruolo del primo, in particolare per gli aspetti salariali, in una prospettiva di moderazione salariale. Le posizioni sono peraltro diversificate non solo all'interno del sindacato, ma anche nel fronte imprenditoriale, dove riflettono i diversi caratteri dei vari settori (incidenza del costo del lavoro, esposizione alla concorrenza internazionale, etc.).

L'importanza del welfare aziendale, dopo iniziali resistenze, è stata progressivamente riconosciuta dal sindacato italiano, in primis da CISL e UIL. Una presa di posizione unitaria è stata assunta

dall'accordo fra CGIL, CISL e UIL del 14 gennaio 2016 relativo al nuovo sistema di relazioni industriali. L'intesa include il welfare contrattuale tra gli assi tematici di questo sistema, in quanto si ritiene che esso può rappresentare un terreno di crescita del benessere organizzativo e di concertazione dei tempi di vita e di lavoro, nel quadro di un miglioramento della produttività e delle condizioni di lavoro. Per questo si afferma che il sindacato deve puntare allo sviluppo esteso di una contrattazione del welfare, piuttosto che assecondare la diffusione di forme unilaterali promosse dalle imprese e orientarlo in modo mirato rispetto alle caratteristiche dei singoli contesti, partendo dai bisogni reali delle persone, delle aziende, dei territori, e dei settori. Su questa base il documento segnala specificamente la necessità di diffondere la previdenza complementare e di promuovere lo sviluppo della sanità integrativa, auspicando la razionalizzazione e il riordino dei fondi esistenti. Nessuna menzione è fatta del welfare aziendale come possibile strumento per lo sviluppo e la qualificazione della contrattazione di secondo livello.

Più specifiche sono le indicazioni di un documento della CISL che propone lo sviluppo non solo della previdenza complementare ma di altre istituzioni di welfare contrattuale dirette a coprire gli impegni familiari e a flessibilizzare orari e organizzazione.

Anche un documento recente di Confindustria sottolinea l'urgenza di definire una posizione organica di sistema su questi temi. Oltre ad auspicare una ridefinizione della normativa fiscale, si dà particolare rilievo al rilancio della previdenza complementare come parte di una revisione del sistema pensionistico in chiave di maggiore flessibilità. Quanto al welfare aziendale si sottolinea la necessità di definire una linea comune in merito al carattere alternativo/sostitutivo di queste misure rispetto ai trattamenti retributivi, agli obiettivi perseguibili con le iniziative in materia, nonché in merito al ruolo esprimibile dalla contrattazione aziendale e al suo rapporto con il welfare nazionale già sviluppato o sviluppabile dal CCNL di categoria. Come si vede, la posizione della Confindustria è alquanto cauta e riflette i diversi orientamenti delle varie categorie industriali sui rapporti fra livelli contrattuali.

Indicazioni più nette sul punto provengono da una organizzazione, la Federmeccanica, che rappresenta aziende particolarmente sensibili alle pressioni della concorrenza e del costo del lavoro. Nella recente piattaforma contrattuale di questa organizzazione, mentre si attribuisce al CCNL la funzione di garanzia di livelli salariali di base, si dà grande rilievo al welfare, affermando che la funzione attribuita al contratto nazionale deve "fondarsi" sul potenziamento in particolare della sanità integrativa e della previdenza complementare; e se ne sottolinea sia la funzione di migliorare le prestazioni offerte dal sistema pubblico sia la convenienza economica rispetto alle prestazioni in denaro (il valore di mercato delle prestazioni viene ritenuto superiore fino a sei volte a quello della contribuzione impegnata).

Nel contempo si rileva la necessità di ricercare efficaci forme di raccordo fra la copertura nazionale e le forme di assistenza integrativa già esistenti in sede aziendale. Simili posizioni corrispondono del resto alle indicazioni provenienti dalle prassi aziendali prevalenti, dalle quali risulta che le prestazioni di welfare sono spesso legate alle esigenze delle imprese di favorire atteggiamenti di moderazione salariale soprattutto in settori e aree maggiormente esposti alla concorrenza internazionale. (Pavolini).

13. Moderazione salariale e scelte di *welfare*.

In questo contesto il *welfare* diventa per il sindacato un terreno di scambio, non l'unico ma significativo, per accettare orientamenti di moderazione salariale. Simili forme di trade off sono diventate frequenti nella contrattazione aziendale di questi anni, soprattutto a fronte di difficoltà economiche delle imprese.

Il *welfare* come oggetto di scambio ha rilevanza diversa di quanto possa avere la salvaguardia dell'occupazione, ma si presta ad agevolare convergenze di opinioni fra impresa e rappresentanze aziendali. Non a caso gli accordi in materia tendono a essere raggiunti in un clima non conflittuale ma collaborativo. E si è rilevato come non si riscontri alcuna correlazione significativa fra tasso di sindacalizzazione (aziendale) e diffusione del *welfare*, mentre questa diffusione è favorita dalla presenza di relazioni sindacali partecipative (Ascoli, p. 184 ss.). Simili correlazioni non si riproducono quando si vada oltre l'ambito delle relazioni aziendali tipiche del secondo *welfare*; tanto meno quando siano in gioco gli orientamenti della contrattazione nazionale, come prospettato dalla Federmeccanica. Per questo è difficile prevedere quali possono essere i contenuti del *welfare* nei prossimi contratti di categoria, come del resto è controversa la funzione generale di questo livello contrattuale.

È viceversa prevedibile che il *welfare* aziendale avrà un ulteriore sviluppo, anche per lo stimolo offerto dalle iniziative legislative della legge di stabilità 2016 (legge 208/2015). In questo nuovo contesto gli attori sociali dovranno assumere valutazioni più meditate sulla scelta delle misure di *welfare* anche in rapporto agli altri istituti della contrattazione di secondo livello promossi dalla stessa legge di stabilità: premi di produttività e profit sharing. La scelta fra questi diversi istituti richiede valutazioni complesse da parte sia imprenditoriale sia sindacale, valutazioni che sono state finora condotte spesso in modo estemporaneo. La convenienza economica dipende dal raffronto fra le agevolazioni fiscali previste per i premi di produttività e quelle stabilite per le varie misure di *welfare*, anche esse diversamente incentivate fra loro.

Ma il valore economico dei singoli incentivi non è l'unico criterio di scelta. Esso va rapportato alla funzione dei vari istituti che deve essere apprezzata per la relativa utilità nel contesto aziendale. I premi sono agevolati fiscalmente in quanto legati a indicatori di produttività e redditività e ritenuti capaci di promuovere prestazioni dei lavoratori utili all'efficienza aziendale. Non a caso questo legame viene specificato dalla legge di stabilità del 2016 con l'obiettivo di orientare meglio prassi contrattuali, rivelatesi finora largamente difformi. Le misure di *welfare* non prevedono indicatori di questo genere, e non hanno finalità direttamente incentivanti. Ma sono apprezzate in quanto contribuiscono al soddisfacimento di bisogni socialmente rilevanti dei lavoratori e sono utili al miglioramento del clima e dell'efficienza complessiva del sistema aziendale. Per questo la scelta che devono operare le parti sociali fra premi salariali e misure di *welfare* destinandovi le risorse necessarie è complessa. Richiede un bilanciamento fra convenienze economiche immediate, cioè il risparmio di costi salariali, e convenienze spesso non di breve periodo relative all'andamento aziendale e alle strategie degli attori, impresa e sindacato.

Simili scelte spettano alle parti, ma sono orientate dalle scelte legislative soprattutto in materia fiscale.

14. Il finanziamento del *welfare*: risorse aggiuntive e conversione dei premi salariali.

Anche le modalità e le fonti di finanziamento del *welfare* aziendale sono varie e riflettono la estemporaneità di molte iniziative. Nelle esperienze più consolidate i programmi di *welfare* sono accompagnati dalla predisposizione di budget annuali o pluriennali per la loro attuazione, secondo priorità definite in coerenza con strategie aziendali e tenendo conto del rapporto fra costi impegnati e benefici attesi. (v. il contributo di M. Castro).

In tali casi (emblematica l'esperienza di Luxottica) le verifiche periodiche sull'applicazione dei piani di *welfare* hanno permesso di apprezzare l'impatto economico e organizzativo delle varie misure, nonché di apportare nel tempo le modifiche necessarie alle scelte programmate e alla relativa allocazione delle risorse. Ma non è sempre così, come risulta anche dalle nostre rilevazioni. Non sono pochi i casi in cui le misure di *welfare* sono avviate senza programmazione e talora senza precisa valutazione sia dei loro costi, sia delle aspettative dei lavoratori e dell'impatto sul sistema azienda.

Alquanto variabile è anche la quantità di risorse impiegate, per l'insieme dei benefits come per le singole misure. Previdenza complementare e sanità integrativa assorbono la quantità maggiore di risorse, sia che le misure siano previste esclusivamente a livello d'azienda sia che si aggiungano a fondi nazionali o territoriali. Del resto questa quantità di risorse riflette le aspettative espresse dai lavoratori che pongono previdenza e ancora più sanità/assistenza in cima alle loro preferenze di *welfare*.

Gli altri benefits aziendali hanno generalmente costi minori, ma anch'essi variabili, come si vede ad es. nel caso della mensa, quando è fornita dall'azienda senza ricorso ai voucher che hanno costo standard.

Una serie di benefits non comportano erogazioni monetarie né costi monetari diretti, perché si esprimono soprattutto in modifiche organizzative. È il caso ad es. di molti istituti di conciliazione, o *work-life balance*, e di misure rivolte a migliorare la qualità dell'ambiente e delle condizioni di lavoro.

La maggior parte di costi del *welfare* aziendale sono tradizionalmente sostenuti dalle imprese, in misura diversa a seconda dei casi, sia pure alleggeriti dalle agevolazioni fiscali. Una partecipazione dei lavoratori è di solito stabilita dai contratti per il finanziamento della previdenza e della sanità integrativa, con la previsione di contributi specifici, di norma in misura minore ai contributi posti a carico dell'impresa (v. appendice).

Quale che sia la ripartizione formale dei costi è peraltro evidente che il finanziamento del *welfare* incide sulla capacità di pagare dell'azienda e quindi indirettamente sulle risorse disponibili per altre voci, in primis per gli aumenti salariali. Diversa è l'ipotesi in cui sia richiesto al singolo un contributo individuale, con conseguente "sacrificio" del proprio salario. Questa prassi, diffusa nel sistema inglese, non ha trovato accoglimento nel nostro sistema per motivi diversi; non solo per l'opposizione sindacale e dei lavoratori, ma perché gran parte di questi gode di retribuzioni mediamente basse e già cariche di oneri indiretti, talché una qualche applicazione di questo modello potrebbe semmai configurarsi per categorie come quadri e dirigenti con livelli retributivi più alti.

Molte misure di *welfare*, specie condotte da aziende innovative e in buona salute economica, sono finanziate con risorse aggiuntive rispetto agli altri costi del personale: emblematico il caso di Luxottica. Ma sono sempre più frequenti le ipotesi in cui, a causa delle ristrettezze economiche,

le imprese dedicano al finanziamento di questi istituti l'ammontare dei premi di produttività o quota parte di essi, lasciando ai lavoratori la possibilità di scegliere, (talora anche per superare resistenze sindacali), se accettare le misure di welfare offerte o continuare a ricevere il premio in denaro.

Queste prassi hanno negli anni passati incontrato obiezioni da parte dell'Agazia delle entrate, peraltro con decisioni non sempre univoche e a detta di molti sostenute da argomenti non convincenti. Tali obiezioni e la loro stessa incertezza hanno costituito uno degli ostacoli maggiori alla diffusione dei piani di welfare aziendali. In verità la normativa fiscale vigente fino a ieri, riflette una realtà aziendale e dei rapporti di lavoro da tempo superata: le principali disposizioni del TUIR sono degli anni 70 e nonostante parziali modifiche introdotte negli anni più recenti, sono ritenute inadeguate e bisognose di revisione, come si vedrà nell'apposito approfondimento.

15. Le innovazioni della legge di stabilità.

La legge di stabilità 2016 (legge 208/2015) ha risposto a queste esigenze di revisione modificando due aspetti fra i più criticati della vecchia disciplina. Anzitutto, confermando qualche parziale anticipazione, ha definitivamente modificato le disposizioni del TUIR che ponevano la volontarietà come condizione per l'attribuzione del beneficio fiscale alle spese relative a opere e servizi utilizzabili dalla generalità dei dipendenti o categorie di essi sostenute per specifiche finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sanitaria o spese per prestazioni di lavoro dipendente o culto (nei limiti del 5 per mille). Tale previsione era in contrasto con la tendenza sostenuta dallo stesso legislatore di privilegiare la regolazione contrattuale dei rapporti di lavoro. La nuova normativa non solo elimina la condizione della volontarietà, ma conferma un trattamento fiscale privilegiato per le misure di welfare contrattate in quanto le spese dell'azienda per queste misure sono deducibili e non solo nei limiti del 5 per mille come sono le spese liberalità.

In secondo luogo la legge di stabilità ha ampliato le modalità sia di finanziamento sia di erogazione dei servizi di welfare. Da una parte ha superato gli orientamenti dell'Agazia delle entrate che ostavano all'utilizzo delle risorse dedicate ai premi di produttività per finanziare le misure di welfare, sia pure a favore di una fascia definita di beneficiari (e quelli con reddito fino a 50.000 euro annui). Inoltre ha esplicitamente riconosciuto, ampliando alcune parziali indicazioni dell'Agazia delle entrate e di alcune legislazioni regionali (come quelle della Lombardia), la possibilità di ricomprendere nei vantaggi fiscali la erogazione tramite voucher di tutte le misure di welfare previste dalla legge. Questo orientamento si giustifica per un motivo sistematico, cioè per il fatto che tale modalità di erogazione non può essere motivo di disparità di trattamento, trattandosi di uno strumento specifico per la realizzazione degli obiettivi di welfare. Se questi obiettivi sono meritevoli in sé, la qualità dello strumento non deve essere rilevante.

Per di più lo strumento del voucher, per la sua utilizzazione pratica e per la sua tracciabilità, debitamente regolata, in rapporto agli utenti e ai fornitori di servizi, permette più di altri una diffusione e una standardizzazione del servizio. Il riconoscimento della validità dello strumento e la sua promozione possono dare un contributo significativo allo sviluppo di quasi tutte le forme di welfare soprattutto nelle forme dei servizi alle persone e quindi contribuire al rafforzamento di

un mercato di qualità di quei servizi da noi ancora iniziale. Il che permetterebbe anche di compensare le perdite di gettito possibili in fase di avvio, di cui si preoccupa comprensibilmente la autorità fiscale.⁶¹⁷

L'importanza delle recenti modifiche legislative è largamente riconosciuta ed è confermata dall'impatto che esse hanno avuto sugli orientamenti delle parti sociali. Ma ad avviso di molti l'opera di riforma richiederebbe di essere completata, su vari punti, integrando la normativa di favore per specifici servizi, come i servizi di trasporti pubblico locale, aggiornando i tetti previsti per singole agevolazioni (i 258,23 euro di cui al co 3 dell'art.57 TUIR e il 5 per mille per la deducibilità delle spese previsto dall'art. 100 TUIR), inoltre prevedendo una revisione complessiva dei trattamenti agevolati in base a una valutazione selettiva della loro utilità sociale.

Il legislatore ha già operato una valutazione selettiva con gradazione dei vantaggi fiscali, ad es. stabilendo ai tetti di deducibilità diversi per la contribuzione alla previdenza complementare e per quella ai fondi di sanità integrativa; e distinguendo i benefici fiscali per i dipendenti da quelli riguardanti l'imponibile del datore di lavoro.

Simili indicazioni del legislatore sono più difficili e forse inopportune per i diversi benefits compresi nelle prassi di welfare aziendale. Si è proposto, anche da parte mia, la possibilità di prevedere come avviene in altri paesi europei, un plafond massimo onnicomprensivo di esenzioni fiscali (da definire), di cui potrebbero beneficiare tutti i benefits ritenuti meritevoli per i loro contenuti e per i loro destinatari, a prescindere dalla forma in cui sono erogati (diretta, indiretta o tramite voucher). All'interno di questo plafond le decisioni circa le misure da privilegiare e le risorse da impegnare andrebbero lasciate alle scelte delle parti sociali, salvo interventi legislativi di correzione, da attuarsi sulla base dell'esperienza accumulata.

16. Struttura del *welfare* aziendale e implicazioni per i rapporti di lavoro.

Le misure di *welfare* aziendale si diversificano come si è visto, nelle fonti di regolazione, che possono essere unilaterali o bilaterali.

La bilateralità è sviluppata e promossa nel nostro ordinamento: ma non è esclusa la legittimità di forme unilaterali anche nelle forme di *welfare* più strutturate. È il caso delle forme pensionistiche complementari, che possono essere istituite da contratti collettivi ma anche da regolamenti aziendali e da atti di operatori finanziari e assicurativi e dei fondi integrativi del SSN, che sono attivabili sia da contratti collettivi anche aziendali, sia con atti assunti da soggetti privati (art. 9, D.Lgs. n. 502/1992; artt. 100 e 100-ter, Tuir).

Anche per le misure del *welfare* aziendale, ove la regolazione è meno consolidata, entrambe le fonti sono riconosciute dall'ordinamento e sono utilizzate nella pratica, come mostrano esperienze di successo.

Le implicazioni di queste scelte sono approfondite in altre parti del Manuale. Va peraltro subito sottolineato come esse possano influire sulla *governance* del sistema. In particolare la configurazione bilaterale comporta spesso la soggettivizzazione degli strumenti preposti alla gestione del *welfare*, in forma di Casse, associazioni, fondazioni, o simili; e implica la partecipazione dei

⁶¹⁷ L'utilizzabilità a tale fine dei voucher potrebbe essere condizionata, per evitare abusi, al fatto che essi siano riferiti a servizi certificabili.

soggetti costituenti, di solito in forma paritetica, negli organi di amministrazione e di controllo delle entrate preposte alla gestione.

Le implicazioni delle varie opzioni si riflettono anche sui modelli gestionali adottabili. Sulla base delle esperienze realizzate e delle previsioni legislative possono configurarsi sia forme di gestione diretta, in tutto o in parte, degli istituti di *welfare*, sia forme di gestione in convenzione con diversi tipi di *provider*.

Negli istituti di *welfare* aziendale la opzione fra questi diversi modelli non è oggetto di regolazione legislativa, come è invece nel caso della previdenza complementare (D.Lgs. n. 252/2005). Essa è rimessa alla valutazione dell'impresa o delle parti contraenti e dipenderà dalle circostanze rilevanti: dal tipo di servizi previsti dalle diverse misure di *welfare*, dalle esigenze di personalizzazione del sistema, dalla dimensione e dai caratteri dei gruppi di lavoratori interessati, dalla complessità delle operazioni necessarie per la realizzazione delle misure, dai costi relativi, e non da ultimo dai riflessi sulla qualità delle prestazioni e sull'immagine aziendale di una gestione diretta o invece esternalizzata.

Nella struttura del rapporto le misure di *welfare* possono qualificarsi come corrispettive o come gratuite. Nel campo fiscale e, di riflesso, in quello previdenziale si è già rilevato che la gratuità, intesa come liberalità, delle erogazioni ha perso rilievo come fattore di esclusione dell'imponibilità.

La corrispettività presuppone in ogni caso un contratto, sia esso individuale o collettivo, che definisca le condizioni di scambio per l'attuazione del *welfare* e che sancisca un diritto dei lavoratori alle misure relative. Nei casi di buone pratiche citati si sono configurati rapporti fra interventi di *welfare* e miglioramenti delle performance aziendali; talora indicati genericamente e in modo indiretto, altre volte espliciti e diretti, per cui la continuazione e il finanziamento di tali interventi sono subordinati alla realizzazione e all'accertamento delle performance.

La diffusione delle varie forme di *welfare* e di *benefits* ha implicazioni non solo per la concezione dell'impresa ma parimenti per il contenuto del rapporto di lavoro.

Lo schema di scambio proprio dell'impostazione tradizionale, retribuzione fissa contro lavoro stabile, si è andato modificando per le variazioni intervenute sia nelle forme di lavoro, sempre più flessibili e variabili, sia nelle controprestazioni. Una evoluzione significativa si è verificata con lo sviluppo delle varie forme di retribuzioni variabili, che hanno introdotto elementi di rischio e di incentivazione in capo al lavoratore.

L'alterazione rispetto allo scambio tradizionale è particolarmente accentuata quando i parametri di queste forme retributive sono riconducibili non direttamente alla qualità e quantità di lavoro, ma a fattori esterni legati all'andamento economico e/o finanziario dell'azienda come è negli istituti di partecipazione agli utili, realizzato anche attraverso la distribuzione di azioni o le *stock options*. Le misure di *welfare* contrattuali introducono una ulteriore variante nel rapporto, perché esse non si riferiscono alla retribuzione monetaria, ma introducono controprestazioni in forme di servizi. A differenza dei premi, esse non sono direttamente incentivanti. Sono pur sempre apportatrici di utilità al lavoratore, ma in riferimento a bisogni, personali o collettivi, attinenti al benessere della persona e della sua famiglia. In tal modo si può dire che ne arricchiscono il contenuto del rapporto con un carattere di scambio sociale e non solo di mercato.

Questa innovazione corrisponde a una evoluzione generale del concetto di retribuzione, da

tempo intervenuto sulla base sia della legge sia della contrattazione collettiva che lo distingue da un semplice corrispettivo, quale conosciuto negli altri rapporti sinallagmatici.

La crescita del *welfare* e dei *benefits* costituisce una manifestazione ulteriore dell'arricchimento dello scambio proprio del rapporto di lavoro, in senso sociale, in quanto lo correla a bisogni individuali e collettivi del lavoratore sviluppatosi nella moderna società in forme nuove, che possono essere soddisfatti anche all'interno dell'azienda e del rapporto di lavoro. Questa evoluzione riflette i cambiamenti nei caratteri non solo dei rapporti individuali ma delle relazioni collettive di lavoro. È legata in particolare alle modifiche di tali relazioni verso forme, in senso lato, partecipative e trova la sua espressione più compiuta nelle pratiche contrattuali decentrate, aziendali e territoriali.

L'esperienza insegna che le condizioni di contesto in cui si svolgono i rapporti di lavoro, sono importanti per lo sviluppo e per il buon funzionamento degli istituti di *welfare*, come in genere delle forme premiali e partecipative.

17. Condizioni di fattibilità e gestione del *welfare*.

L'efficacia e i risultati di tali iniziative dipendono non solo dal corretto disegno e dalla coerente applicazione delle singole misure, ma dall'ambiente organizzativo e di relazioni in cui si collocano, dalla trasparenza delle iniziative e delle loro implicazioni, dalla loro finalizzazione a favorire la identificazione delle persone con gli obiettivi aziendali, dalla fiducia che viene a costituirsi nel tempo fra le parti.

Questi rilievi sono sviluppati nelle parti del Manuale che riguardano le condizioni di fattibilità e di operatività delle varie forme di *welfare* aziendale nei diversi contesti.

Qui basti sottolineare ancora la necessità di impostare il disegno e la gestione di questi istituti, tenendo conto della complessità delle implicazioni e degli interessi in gioco senza improvvisazioni e scorciatoie.

Le esperienze straniere come i risultati della nostra ricerca confermano la necessità che il funzionamento del *welfare* integrativo di questo tipo si possa avvalere di erogatori di servizi non solo organizzati sul territorio per ragioni di efficienza, ma anche presidiati da sistemi di certificazione e/o di accreditamento di questi erogatori e in ogni caso di controllo atto a contrastare eventuali abusi. Questo può non essere possibile per certi servizi utilizzati dalle famiglie che non sempre sono erogabili da strutture organizzate. In questo caso, peraltro, un vincolo da stabilire è che la prestazione sia svolta con lavoro regolare; nel caso del voucher che esso sia usato solo per pagare i servizi riconosciuti meritevoli.

Per la definizione dei piani di *welfare* occorrono valutazioni accurate: una corretta analisi della popolazione aziendale di riferimento e dei relativi caratteri socio-demografici, una buona informazione sul contesto aziendale e territoriale interessato (dal clima interno dell'azienda, agli indici di assenteismo e di *turnover*, ecc.); una rilevazione ponderata dei bisogni e delle aspettative in relazione alle esenzioni previdenziali e fiscali disponibili, una proiezione dei costi/benefici e la sostenibilità nel medio/lungo periodo (ad esempio nella sanità sono necessarie previsioni in merito all'andamento dei costi in relazione alle varie prestazioni, tenendo conto dell'evoluzione demografica e delle patologie), vantaggi per le imprese (immagine, miglioramento del clima aziendale, responsabilità sociale), scambio contrattuale fra *benefits* e produttività.

La complessità e la variabilità dei bisogni di welfare hanno suggerito alle imprese e alla contrattazione di prevedere un set o menu di misure fra le quali i singoli interessati possono scegliere la combinazione di benefits più corrispondenti alle specifiche esigenze: misure di tipo diverso ma che dovrebbero rivestire un valore equivalente per tutti.

Una importanza prioritaria rivestono l'informazione a tutti gli *stakeholders*, e il coinvolgimento dei dipendenti in tutte le fasi dell'attività: dal disegno, alle scelte sul mix di misure più adeguate alle strategie aziendali e ai bisogni dei vari strati di popolazione. L'importanza di tali fattori è ancora sottovalutata, come indicano le testimonianze del volume.

18. Informazione e coinvolgimento degli *stakeholders*.

Informazione, persuasione e coinvolgimento diffusi sono necessari anzitutto per il successo di misure come la previdenza integrativa implicanti impegni a lungo termine e risultati differiti nel tempo: quindi meno percepibili dagli utenti. Tanto più che la percezione della loro utilità è ridotta dal fatto che la loro costruzione e gestione si sono allontanate dai luoghi di lavoro e trasferite in sede nazionale, per comprensibili esigenze di avere sufficienti masse critiche da mobilitare.

L'utilità e lo sviluppo ulteriore della previdenza integrativa dipendono dalla capacità delle parti di contrastare i rischi di burocratizzazione e di inefficienza gestionale legati alla sua dimensione e centralizzazione. La stessa sfida si pone per la sanità e la assistenza integrativa, anch'esse in rapida crescita dimensionale e di scala. È vero che queste forme di *welfare* sono di fruibilità e apprezzamento da parte dei singoli più immediate di quanto non sia per i fondi di previdenza. Esse sono però ancora prive di una regolazione adeguata che ne garantisca una corretta gestione. Trasparenza ed efficienza di gestione sono tanto più necessarie per le grandi dimensioni delle spese per l'assistenza sanitaria e per le prospettive di una sua crescita in tutti i Paesi.

Le pratiche di informazione e coinvolgimento sono diverse per le altre forme di *welfare* che nascono e si gestiscono a livello aziendale e/o territoriale. Qui devono seguire l'intero processo di costruzione e di implementazione da parte delle imprese, in modo tale da garantire la piena conoscenza dell'esistente, che è spesso sommaria.

La cura di questi aspetti va sistematizzata, in quanto il *welfare* aziendale è ormai arrivato a una diffusione consistente e si sta arricchendo di misure nuove, spesso testate ancora in modo provvisorio, come quelle dirette a migliorare il *work life balance*, a favorire la conciliazione e la condivisione dei ruoli nella famiglia. Tali misure toccano aspetti delicatissimi della vita personale e familiare e richiedono quindi a tutte le parti interessate una accresciuta attenzione nel definire le condizioni di fattibilità, le modalità applicative dei vari istituti e l'impatto sulle persone. Al riguardo le indicazioni del volume sono un contributo alla tematizzazione della varie questioni.

19. *Welfare* flessibile e produttivo.

Richiamo fin d'ora l'attenzione su alcuni temi che mi sembrano particolarmente importanti. Anzitutto la complessità dei bisogni da soddisfare indica la opportunità di differenziare le risposte di servizio, privilegiando pacchetti compositi di misure, alcune garantite, altre opzionali, come già adottato da varie aziende. La possibilità di opzioni multiple è una importante occasione di coinvolgimento offerta ai dipendenti e accresce la percezione del valore dei *benefits* ricevuti: per questo le ricerche mostrano che è apprezzata dagli interessati.

Imboccare questa strada accresce la complessità delle scelte e della loro implementazione, sia se assunte direttamente dalle aziende sia se affidate a gestori esterni. Lo sviluppo di queste nuove aree di *welfare* è affidato, come mostrano i contributi del volume, alla sperimentazione e alla lungimiranza delle imprese, ma anche alla cultura e sensibilità dei lavoratori. Richiederà un impegno crescente sul piano della gestione e nella allocazione delle risorse, tanto più necessario a fronte delle attuali ristrettezze economiche.

L'utilità dimostrata dalle esperienze esistenti sia per l'efficienza aziendale sia per il benessere dei lavoratori mostra che una ulteriore fase di sviluppo del *welfare* aziendale è possibile e merita il sostegno anche da parte del potere pubblico, come è confermato dalle norme della legge di stabilità per il 2016.