

## Sommario

1. Introduzione .....	2
2. La nascita e lo sviluppo del “secondo welfare” .....	3
3. Welfare aziendale, welfare contrattuale e welfare territoriale .....	8
4. I recenti interventi legislativi .....	18
4.1 Le modifiche introdotte dalla legge di stabilità. Art. 51 del Testo Unico delle Imposte sui redditi. ....	20
4.2. Le modifiche introdotte dalla legge di stabilità. Beni e servizi erogati in sostituzione di premi .....	23
5. I numeri della Toscana .....	25
6. L'indagine Welfare Confartigianato .....	28
6.1 Gli obiettivi della ricerca .....	28
6.2 Questionario Datori di Lavoro .....	28
6.2.1 Conoscenza del tema welfare aziendale .....	29
6.2.2 Analisi delle aspettative .....	31
6.2.3 Welfare aziendale nelle imprese artigiane .....	33
6.2.4 Analisi sul Welfare territoriale .....	35
6.2.5 Aree di welfare .....	37
6.3 Questionario Lavoratori .....	38
6.3.1 Identikit degli intervistati .....	38
6.3.2 Analisi della parte seconda: Welfare aziendale .....	39
6.4 Proposte operative.....	42
6.5 Case History .....	48
6.5.1 Le Botteghe del Pignone e la collaborazione con General Electric .....	48
6.5.2 Il caso S.A.O. ....	50
Bibliografia e Sitografia .....	52

## 1. Introduzione

Il tema del welfare aziendale e degli strumenti di secondo welfare è ormai entrato a pieno diritto al centro del dibattito pubblico e dottrinale.

I fattori che ne hanno determinato la diffusione sono molteplici e senza dubbio la grave crisi economica e occupazionale, che sta interessando il nostro paese da ormai più di 8 anni, è uno dei principali. A questo deve aggiungersi la crisi del welfare pubblico, fenomeno che interessa pressoché la totalità dei paesi Europei.

Le trasformazioni economiche degli ultimi decenni hanno portato ad una crescente differenziazione dei bisogni sociali e ad un progressivo incremento della domanda di servizi. È inoltre cambiata la platea dei soggetti destinatari e, contemporaneamente, la domanda sociale è divenuta sempre più attenta alle diverse esigenze individuali, richiedendo servizi sempre più personalizzati sulla base delle esigenze del soggetto fruitore. Per queste ragioni la domanda dell'intervento statale è divenuta non solo più ampia rispetto a quella considerata dal welfare storico, ma anche diversa nei contenuti. Il pubblico, quindi, risulta sempre più incapace di soddisfare, da solo, la sempre più elevata richiesta di sostegno da parte dei cittadini (Treu, 2013).

È in questo contesto che si inserisce a pieno titolo la dialettica welfare pubblico /welfare privato, dove la presenza del secondo si è resa in questi ultimi anni sempre più necessaria, andando progressivamente a rivestire non soltanto un ruolo *integrativo* (supporto a servizi già esistenti) ma perfino *suppletivo* (intervento in aree non raggiunte dal welfare statale).

È così che si è cominciato a parlare di “secondo welfare”, ossia un **welfare alimentato attraverso risorse non pubbliche**, messe a disposizione da una vasta gamma di attori economici e sociali (quali ad es. assicurazioni, banche, fondi di categoria..) che si aggiunge agli schemi del welfare statale, integrandone le lacune, stimolandone la modernizzazione e sperimentando nuovi modelli organizzativi, gestionali, finanziari e avventurandosi in sfere di bisogno ancora inesplorate (e in parte inesplorabili) dal pubblico. (Ferrera, 2013).

In tempi recenti, la vera spinta è arrivata dal legislatore. Non sono pochi, infatti, gli interventi legislativi che nel 2015 hanno, da una parte, accelerato e incoraggiato l'adozione di misure e buone prassi di welfare aziendale, e dall'altra, spinto verso un progressivo decentramento della contrattazione collettiva: il *d.lgs n. 81/2015 (Disciplina organica dei contratti di lavoro e revisione della normativa in tema di mansioni*, decreto attuativo della legge 10 dicembre 2014, n. 183 – c.d. Jobs act), il *decreto 8 aprile 2015 (Determinazione per l'anno 2015, della misura massima percentuale della retribuzione di secondo livello oggetto dello sgravio contributivo previsto dall'art. 1, commi 67 e 68, della legge n. 247/2007)* e le novità e modifiche legislative introdotte con la *L. 28 dicembre 2015, n. 208* (c.d. Legge di Stabilità 2016).

## **2. La nascita e lo sviluppo del “secondo welfare”**

La crisi che negli ultimi anni ha colpito e interessato il nostro Paese ha apportato modifiche al nostro contesto sociale, determinando cambiamenti sostanziali sia a livello economico che di rapporti sociali. Negli ultimi dieci anni, oltre all'esponentiale aumento della disoccupazione che ha contribuito al mancato ingresso nel mercato del lavoro di milioni di giovani, ingessando così l'intera struttura sociale (Di Vico, 2016), sono aumentate anche le distanze economiche che hanno portato con sé numerosi cambiamenti, fra i quali: crescita delle diseguaglianze territoriali (Nord-Sud); emersione di nuove forme di indigenza, drastico calo delle nascite e mutamento del modello familiare.

La crisi occupazionale è senza dubbio uno dei primi elementi da cui partire nell'analizzare i cambiamenti sociali che stanno riguardando sempre più da vicino le famiglie italiane. Questo elemento, se combinato ad altri fattori – quali ad esempio la riforma del mercato del lavoro e la scarsa incisività della spesa sociale e degli interventi

sociali a sostegno della famiglia<sup>1</sup> – ha contribuito a far emergere nuovi rischi sociali e alla nascita di nuove forme di disegualianza sociale.

Occupazione e livelli di povertà, infatti, sono elementi che interagiscono e si condizionano a vicenda. Tuttavia, in questi ultimi anni **il fatto di avere un'occupazione non è stato più elemento sufficiente per uscire da una condizione di povertà**: la figura del “lavoratore povero” (Saraceno 2015) non è più solamente una categoria sociologica bensì una realtà con cui anche il servizio pubblico deve interagire e alle cui nuove esigenze deve rispondere. Questo fenomeno si rispecchia, a maggior ragione, quando si considera il benessere dei nuclei familiari poiché emerge con chiarezza dai dati ISTAT che nelle famiglie in cui vi è un solo lavoratore, questo non è più in grado, rispetto ad un recente passato, di far fronte ai bisogni economici della famiglia stessa.

I soggetti che hanno pagato il prezzo più alto della crisi sono i bambini: in Italia ne vivono 1,1 milioni in condizioni di povertà assoluta ovvero non in grado di consumare un paniere di servizi basilari (tale indicatore va letto in contrapposizione alla povertà relativa, stimata, invece, in relazione al tenore di vita medio). Lo squilibrio territoriale è, inoltre, fortissimo: i bambini del sud presentano un rischio di povertà 4 volte superiore a quello dei residenti nel nord Italia. Nel 2015, le difficoltà delle famiglie italiane emergono anche da un altro dato fornito dall'ISTAT che ha messo in luce, come nell'ultimo anno, oltre la metà delle famiglie italiane abbia cercato di limitare le spese per il cibo mentre una su cinque ha risparmiato anche su quelle sanitarie. Questa tendenza è stata confermata anche da una recente ricerca condotta dal Censis<sup>2</sup>, la quale ha evidenziato che, nell'ultimo anno a causa di difficoltà economiche, sono aumentati gli italiani che hanno dovuto rinviare o rinunciare a prestazioni sanitarie (erano 9 milioni già nel

---

<sup>1</sup> Secondo le ultime rilevazioni ISTAT, gli interventi sociali a sostegno della famiglia in Italia pesano solo per il 4,1% della spesa totale per le prestazioni sociali, pari a 313 euro pro capite, «valore tra i più bassi d'Europa». In Italia la spesa sociale viene assorbita per il 50,7% dagli interventi per la vecchiaia contro, appunto, il 4,1% destinato alla famiglia. Quanto alle detrazioni per i figli, sono distribuite progressivamente rispetto al reddito familiare, ma poco concentrate sulle fasce più povere; solo il 16,5% del beneficio totale viene percepito da famiglie a rischio di povertà, mentre circa il 30% va a famiglie con un reddito equivalente superiore al doppio della soglia di povertà. (Tratto da Il Sole24Ore del 08.07.2016, pag. 8)

<sup>2</sup> Indagine condotta da Censis per conto di Rbm Assicurazione Salute consultabile su <http://www.quotidianosanita.it/allegati/allegato7071037.pdf>

2012). Parallelamente è aumentata anche la spesa sanitaria privata: 34,5 miliardi di euro (+3,2% negli ultimi due anni).

Questo contesto economico finisce inevitabilmente per condizionare anche le scelte individuali o di coppia: da una parte si assiste ad un drastico calo delle nascite (la fecondità in Italia è pari a 1,35 bambini per donna), dall'altro aumentano le famiglie con un solo figlio, al fine di concentrare le risorse su un unico soggetto. E' evidente dunque che le nuove condizioni economiche stiano segnando il mutamento del modello familiare nel senso della famiglia "unipersonale".

Mentre si verifica questo tendenziale impoverimento del lavoratore, lo Stato, a sua volta fiaccato dalla crisi, ha progressivamente ridotto il proprio intervento in materia di welfare, andando quindi a gravare indirettamente sul bilancio individuale e familiare. Tale processo si riflette così nel cambiamento dei modelli di risparmio delle famiglie italiane.

La crisi finanziaria ha, infatti, comportato una riduzione della propensione al risparmio delle famiglie<sup>3</sup>, accentuando una tendenza già in atto da circa venti anni (Banca d'Italia, 2013). La propensione al risparmio è diminuita in modo considerevole nelle famiglie più giovani mentre rimane elevata quella degli anziani, evidenziando un andamento non coerente con il modello del ciclo vitale in base al quale gli anziani dovrebbero risparmiare meno dei giovani (i quali avrebbero bisogno di accumulare risorse per finanziare un futuro livello di consumo stabile). Questa incongruenza è stata spiegata da una dinamica reddituale particolarmente sfavorevole per i giovani, legata al crescente ricorso a forme di precariato per l'occupazione giovanile e a salari di ingresso più bassi rispetto al passato (Rosolia, Torrini, 2007).

Le prospettive per le famiglie più giovani sono ancora più sfavorevoli se si tiene conto delle recenti riforme del sistema pensionistico e del mancato successo delle forme di pensione integrativa.

---

<sup>3</sup> In questo caso, la propensione al risparmio è data dal rapporto tra risparmio (al lordo dei redditi da capitale) e reddito disponibile (inclusi i redditi da capitale). Il risparmio è dato dalla differenza tra reddito disponibile e consumi (durevoli e non durevoli, inclusi gli affitti imputati).

I pensionati, invece, pur avendo un reddito certo che potrebbe contribuire ad incrementare i consumi sono indotti, a causa dell'incertezza economica, a non spendere le risorse di cui sono a disposizione venendo meno alla tradizionale funzione di welfare integrativo nei confronti di figli e nipoti. Con ogni probabilità, questo atteggiamento è indotto in parte anche dai nostri livelli di assistenza sociale e sanitaria: i più temono infatti che – a causa di un welfare pubblico che mostra sempre più incertezze – potranno/dovranno in futuro dover ricorrere alle loro poche risorse per far fronte a propri problemi di salute o di assistenza e/o di altri familiari non autosufficienti.

Si noti, quindi, come un nuovo approccio al risparmio da parte delle generazioni più anziane si rifletta, in maniera negativa, sulle scelte di vita delle generazioni più giovani: l'assenza di supporto da parte di genitori e nonni si riflette, infatti, nel drastico calo delle nascite e nella progressiva scomparsa della famiglia multigenerazionale che da sempre ha garantito sostegno tra le generazioni, agendo come principale attore e ammortizzatore sociale.

Alla luce di tutto ciò, uno degli obiettivi prioritari è, dunque, il rilancio dell'occupazione e l'abbattimento della disoccupazione (specie di quella giovanile e femminile). Questo è uno degli obiettivi fissati anche all'interno della strategia Europa 2020 che vede l'Unione europea impegnata in un grande sforzo nel tentativo di lasciare alle spalle la crisi e creare le condizioni per un'economia più competitiva con un più alto tasso di occupazione.

Per raggiungere l'obiettivo non basterà però, trovare un'occupazione a tutti quelli che la cercano attivamente ma dovrà essere incoraggiata l'occupazione di fasce di soggetti che al momento sono fuori dal mercato del lavoro, che non cercano un'occupazione in modo attivo e che nemmeno si dichiarano disponibili ad accettare un'occasione lavorativa. (Reyneri, 2009)

Nel nostro Paese, la percentuale delle famiglie in cui lavora solo un componente – e che nella maggioranza dei casi corrisponde al c.d. *male breadwinner model* - è ancora oggi elevata. A questo deve aggiungersi, inoltre, che nel corso dell'ultimo decennio

sono aumentati i lavori precari e a basso reddito accrescendo, così, le situazioni di rischio, soprattutto fra i più giovani.

Occorre, pertanto, incentivare l'occupazione giovanile e femminile, favorire le politiche e le misure di conciliazione vita-lavoro volte a contrastare la fuoriuscita delle donne dal mercato del lavoro. Senza dubbio questo tipo di strategia, che punta ad aumentare il tasso di occupazione piuttosto che concentrarsi sul tasso di disoccupazione si lega al ruolo fondamentale che la donna può svolgere all'interno del mercato del lavoro<sup>4</sup>. Nella famiglie a due redditi, infatti, non solo si corrono minori rischi di cadere in povertà ma si hanno anche più risorse per affrontare eventuali situazioni di crisi (quando si lavora in due perdere il lavoro è meno traumatico). (Reyneri, 2009)

Tutti questi elementi e mutamenti sociali hanno contribuito alla crescente richiesta di supporto da parte delle famiglie italiane che sempre di più richiedono un aiuto non solo di tipo economico ma anche organizzativo al fine di poter migliorare la conciliazione tra impegni privati e lavorativi.

È in questo contesto che si alimenta la dialettica welfare pubblico e welfare privato in cui hanno trovato risposta gli strumenti di "secondo welfare", affiancandosi alle istituzioni pubbliche, integrando e supportando i servizi già esistenti mediante la progettazione e erogazione di servizi a carattere sociale.

Ciò si è riflesso anche nella diffusione di un nuovo modello di impresa, socialmente responsabile che adotta modelli gestionali in cui tutti (lavoratori dipendenti, manager, imprenditori...) collaborano e operano al raggiungimento di un obiettivo comune. L'ISTAT nel 2015 ha evidenziato, infatti, come tanto le pratiche di welfare aziendale quanto quelle più

---

<sup>4</sup> Il tasso di occupazione femminile italiano è tra i più bassi dell'Unione Europea. I dati Eurostat aggiornati al 4 trimestre 2015 presentano una situazione critica per l'occupazione femminile in Italia. Infatti non solo siamo ultimi nella graduatoria europea (dei 13 paesi europei) con il 54% di tasso di attività, ma siamo anche il paese che fa registrare il differenziale più alto fra tasso di attività maschile e tasso di attività femminile (-20%). Inoltre in ci sono, tra uomini e donne, quasi 6 milioni di inattivi nella classe di età 25-54 anni. Gli inattivi sono coloro che non lavorano e non cercano lavoro. Il 73,8% degli inattivi è costituito da donne; i due terzi di queste sono mamme (67,7%). (Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, Mamme al bivio: la famiglia o il lavoro, 2016)

propriamente legate alla *corporate social responsibility*<sup>5</sup> hanno contribuito a rafforzare il legame tra impresa e collaboratori.

Le migliori prassi segnalano una spiccata attenzione delle aziende alla materia della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, attività di formazione, aggiornamento professionale, sviluppo e miglioramento della comunicazione interna. (ISTAT, 2015)

### **3. Welfare aziendale, welfare contrattuale e welfare territoriale**

In primo luogo, come si è evidenziato nel paragrafo precedente, le principali ragioni che hanno contribuito alla diffusione del welfare privato (aziendale, contrattuale e territoriale) sono da rintracciare nell'arretramento del welfare statale determinato da politiche di retrenchment della spesa pubblica sempre più cospicue. Basti pensare che nel 2015 i tagli alla sanità sono ammontati a 2.352.000 di euro, ripartiti tra le 20 regioni italiane. La regione maggiormente colpita dai tagli è stata la Lombardia che ha dovuto ridurre la spesa dedicata alla sanità di quasi 385 milioni. Anche Lazio e Campania hanno subito un'importante riduzione della spesa con tagli superiori ai 222 milioni, mentre la Valle d'Aosta ha tagliato la propria spesa di circa 5 milioni di euro<sup>6</sup>.

In un'epoca in cui il welfare pubblico è sempre più in crisi, vuoi perché non più in grado di sostenere la domanda sociale, divenuta sempre più ampia, vuoi per l'insostenibilità della spesa (specie in paesi con elevato debito pubblico, con scarse entrate legate alla diffusione dell'economia informale e alla bassa crescita economica) ed infine per i vincoli europei - i servizi erogabili mediante il welfare privato sono divenuti un bisogno sempre

---

<sup>5</sup> Con questa espressione si fa riferimento ad una modalità di gestione dell'impresa che tiene conto della responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società. «La gestione etica, sociale e sostenibile dell'impresa che può essere valutata e certificata attraverso diversi strumenti». La promozione di una nuova cultura imprenditoriale e della corporate social responsibility si pone, inoltre, in linea con gli obiettivi delineati da Europa 2020 per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva della popolazione. (ISFOL, 2015)

<sup>6</sup> Tratto da Il Sole 24 ORE del 30/07/2015, pagina 4



più avvertito come necessario dai lavoratori, i quali riconoscono un valore economico intrinseco ai servizi offerti.

In secondo luogo, un ruolo fondamentale nella diffusione degli strumenti di welfare privato è stato svolto dalla contrattazione collettiva decentrata, e in particolare – come sarà meglio illustrato in questo paragrafo - dalla contrattazione aziendale.

Nell'ultimo decennio, si è potuto assistere, infatti, ad una progressiva erosione della centralità del contratto collettivo e, come conseguenza, il rafforzamento della contrattazione collettiva decentrata.

Storicamente, il primo cambio di paradigma nel nostro sistema di Relazioni Industriali si è avuto all'inizio degli anni '90. A partire da questo momento si è potuto assistere, infatti, ad un cambiamento epocale delle prassi della contrattazione collettiva. Attraverso una serie di accordi, il governo, le rappresentanze sindacali dei lavoratori e dei datori di lavoro hanno collaborato alla nascita di quella che può essere considerata la nuova Era delle Relazioni Industriali in Italia. Il Protocollo del 23 Luglio 1993 viene considerato la pietra miliare di questa seconda fase<sup>7</sup>. Il protocollo apriva a spazi sempre più larghi per la contrattazione di secondo livello tuttavia senza minimamente indebolire

---

<sup>7</sup> Procedendo in ordine cronologico, gli accordi più significativi in materia sono:

- Protocollo 1993, è un accordo tripartito attraverso il quale è stato formalizzato il sistema di contrattazione collettiva organizzato su due livelli e che ha attribuito alla contrattazione nazionale il compito di tutelare il potere d'acquisto dei salari mentre al livello della contrattazione aziendale è stata assegnata la funzione di stimolare e ridistribuire i guadagni di produttività (Casadio, 2010). Secondo il sistema introdotto, a livello della contrattazione di settore vengono stabiliti i diritti minimi e le norme per l'intera forza lavoro, dando alle parti sociali la possibilità di migliorarli all'interno della contrattazione di secondo livello: la contrattazione aziendale. Questo meccanismo prevede un decentramento controllato e coordinato; stabilendo che la contrattazione nazionale, di settore, dovrà determinare le modalità e il campo d'azione del secondo livello di contrattazione, (Eurofound, 2011) sancendo il principio per cui la contrattazione di tipo decentrato debba avvenire unicamente su questioni esplicitamente delegate dalla contrattazione nazionale.

- L'accordo Interconfederale del 2009 ha, poi, ribadito la necessità di diffondere lo strumento della contrattazione aziendale confermando al punto n. 3 che la contrattazione collettiva aziendale si esercita per le materie delegate, in tutto o in parte, dal contratto collettivo nazionale di lavoro di categoria o dalla legge 8. Il ruolo attribuito alla contrattazione di secondo livello – tramite questo Accordo - sembra essere quello di strumento in grado di rispondere alle esigenze e alle dinamiche produttive, con il duplice obiettivo di salvaguardare il potere di acquisto dei salari e accrescere e promuovere la competitività.

- Accordo Interconfederale del 2011

quella nazionale di settore. Nonostante ciò da quel momento in poi è iniziato un procedimento di ‘erosione’ della centralità del contratto collettivo nazionale di lavoro che è culminato nell’Accordo Interconfederale del giugno del 2011. Tale accordo - come è stato affermato - è in grado «da fungere da catalizzatore delle contrattazione decentrata, anche territoriale, e quindi quale terreno di sperimentazione di quel decentramento contrattuale che tanto è stato predicato e che, in tempi recenti, è stato assunto a scelta strategica degli attori delle relazioni industriali.» (Massagli, 2014, pag. 79)

Le principali novità introdotte dall’Accordo 2011 interessano, infatti, la materia delle deroghe alla contrattazione nazionale. Il testo afferma che la contrattazione di secondo livello si esercita per le materie delegate dal CCNL o dalla legge (art. 3), ovvero per le materie concorrenti contratto nazionale - aziendale, in quanto derogabili da quest’ultimo. Il testo amplia, quindi, notevolmente le possibilità di derogare la disciplina concernente la prestazione lavorativa, gli orari o l’organizzazione del lavoro prevista a livello nazionale e senza un limite temporale di validità (art. 7) nelle particolari ipotesi di crisi aziendale. Viene, dunque, confermato quello che viene definito decentramento organizzato.

Si può, quindi, concludere che gli accordi degli ultimi anni non hanno fatto che spingere, promuovere e incentivare la contrattazione di secondo livello, specialmente in questo periodo caratterizzato da una profonda e lunga crisi economica.

Le ragioni possono essere rintracciate nel fatto che la contrattazione aziendale può essere “non solo strumento di gestione della crisi, ma fattore di sviluppo attraverso la generazione di maggiore competitività, produttività, promozione e valorizzazione del lavoro”<sup>8</sup>. Pertanto, l’attenzione e l’interesse delle parti sociali nei confronti di questo livello contrattuale si è acuita; e negli ultimi anni – nonostante l’imperversare della crisi economica – le più grandi imprese collocate sul territorio nazionale hanno negoziato accordi aziendali, prevedendo talvolta meccanismi di sistemi di pagamento variabile e talaltra piani di welfare aziendale.

---

<sup>8</sup> Le Relazioni Industriali nel tempo della Crisi. I dati OCSEL sulla contrattazione di 2° livello negli anni 2009 - 2012; Report OCSEL (Osservatorio sulla Contrattazione di Secondo Livello), pag. 4

È così che hanno trovato diffusione gli strumenti di welfare aziendale.

Con questa espressione si fa riferimento ad un complesso di benefit e iniziative di welfare pensate appositamente per venire incontro alle esigenze dei dipendenti impiegati presso una determinata azienda e (in alcune ipotesi) anche dei loro familiari. Si tratta di uno strumento di politica aziendale in grado di sopperire alle mancanze di un welfare statale debole che scarica sulle famiglie la responsabilità di doversi occupare dei compiti di cura di anziani e bambini, rendendo così, ancora più difficile il delicato bilanciamento dei tempi di conciliazione vita-lavoro.

Il welfare aziendale può essere visto come “l’insieme dei benefit e servizi forniti dall’azienda ai propri dipendenti al fine di migliorarne la vita privata e lavorativa, che vanno dal sostegno al reddito familiare, allo studio, e alla genitorialità, alla tutela della salute e fino a proposte per il tempo libero e agevolazioni di carattere familiare”. Rientrano tra gli strumenti di welfare integrativo anche le iniziative di sostegno all’educazione ed istruzione, sostegno al reddito e l’integrazione di indennità contrattuali e di legge, come quelle a sostegno della maternità e paternità, prevedendo strumenti di remunerazione alternativi a quelli tradizionali in grado di contribuire a salvaguardare il potere d’acquisto dei salari dei dipendenti.

Le ragioni che hanno concorso alla diffusione delle misure di welfare aziendale sono molteplici e i benefici che ne conseguono si riflettono sia dal lato dipendente che dal lato impresa. Le misure adottate dalle imprese, infatti, prevedono strumenti di remunerazione alternativi a quelli tradizionali che, affiancati a quest’ultimi, sono in grado di migliorare il benessere dei dipendenti e contribuiscono, inoltre, a salvaguardarne il potere d’acquisto dei salari.

Dal canto loro, le aziende hanno tutto l’interesse a prevedere questi strumenti dal momento che sono numerosi i benefici che ne conseguono, i quali si riflettono, in parte sul clima interno - come incremento della produttività; miglioramento del clima interno; riduzione dei costi di gestione; maggiore impegno da parte dei dipendenti; motivazione e fidelizzazione del personale; capacità di attrarre e trattenere talenti; riduzione assenteismo e turnover; miglioramento della reputazione aziendale – e in parte sulla gestione economica e finanziaria dell’impresa.

Questi strumenti, infatti, a differenza del reddito da lavoro dipendente possono contare su un particolare meccanismo di completa detassazione sia per le imprese che per i lavoratori, ancora più vantaggioso della tassazione agevolata prevista nelle ipotesi di retribuzione variabile.

Per comprenderne i concreti effetti, si consideri che su un ipotetico reddito lordo di 30.000 euro, ogni 100 euro di retribuzione al dipendente residua, per effetto della tassazione, un netto di euro 65; diversamente, nell'ipotesi in cui la stessa somma fosse distribuita come premio di produzione per obiettivi (salario variabile), al dipendente residuerebbe un netto di circa euro 80. Gli stessi euro 100 distribuiti con strumenti di welfare aziendale sono invece netti, quindi restano fruibili integralmente i 100 euro erogati. Il beneficio del lavoratore sarebbe inoltre incrementato dal fatto che, a fronte dell'elevato numero di convenzioni che la singola azienda stipulerebbe, i prezzi dei beni o servizi acquistabili risulterebbero ulteriormente scontati.

Analizzando lo sviluppo del welfare aziendale negli anni successivi alla crisi finanziaria del 2008, il Report OCSEL 2015<sup>9</sup> segnala che nel periodo 2009-2014, il dato sul salario – in particolare sulla retribuzione variabile<sup>10</sup> – se confrontato con quello relativo al welfare, mostra una riduzione della contrattazione salariale in favore di prestazioni sociali e sanitarie che costano meno alle aziende e sono apprezzate dai lavoratori anche a fronte di

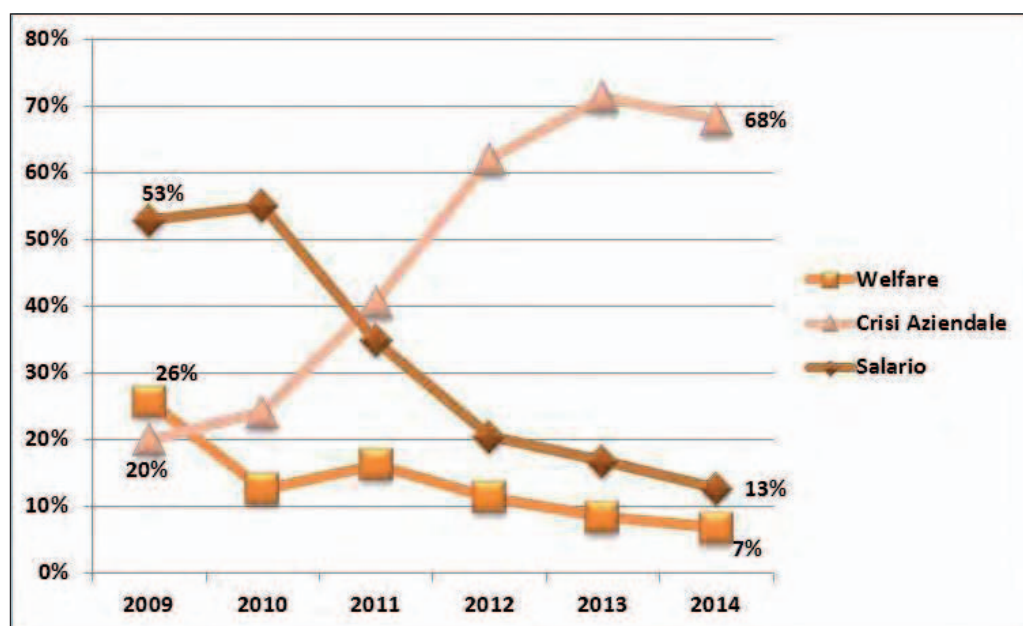
---

<sup>9</sup> Report OCSEL (Osservatorio sulla Contrattazione di Secondo Livello), Caratteristiche e Tendenze della Contrattazione di 2° livello negli anni 2013/2014; pagg. 45-52

<sup>10</sup> L'espressione retribuzione variabile è usata in contrapposizione al concetto tradizionale di retribuzione, la quale indica un elemento fisso del contratto; mentre i variable pay systems (VPS) introducono elementi retributivi che, al contrario, non sono fissi e che determinano una situazione di incertezza, tanto per il lavoratore quanto per il datore di lavoro, perché risultano unicamente legati alle dinamiche produttive. Tra i modelli di sistemi di retribuzione variabile più frequenti vi è la retribuzione legata alle performance, attraverso la quale parte della retribuzione è legata ai risultati raggiunti dai dipendenti. Può assumere varie forme, come ad esempio il c.d. Premio di Produzione o di risultato. Attraverso queste forme di salario aggiuntivo, i lavoratori ricevono elementi retributivi che discendono da elementi del tutto variabili e che possono essere legati o alle performance dell'azienda nel suo complesso e per la quale il lavoratore presta la sua attività, o al team al quale il lavoratore appartiene, e infine possono anche discendere da performance più propriamente individuali.

prestazioni pubbliche spesso insufficienti. Il Salario dal 2009 al 2014 perde circa 40 punti di frequenza nella sua regolamentazione negli accordi, il welfare solo 19 punti percentuali. (Fig. 1)

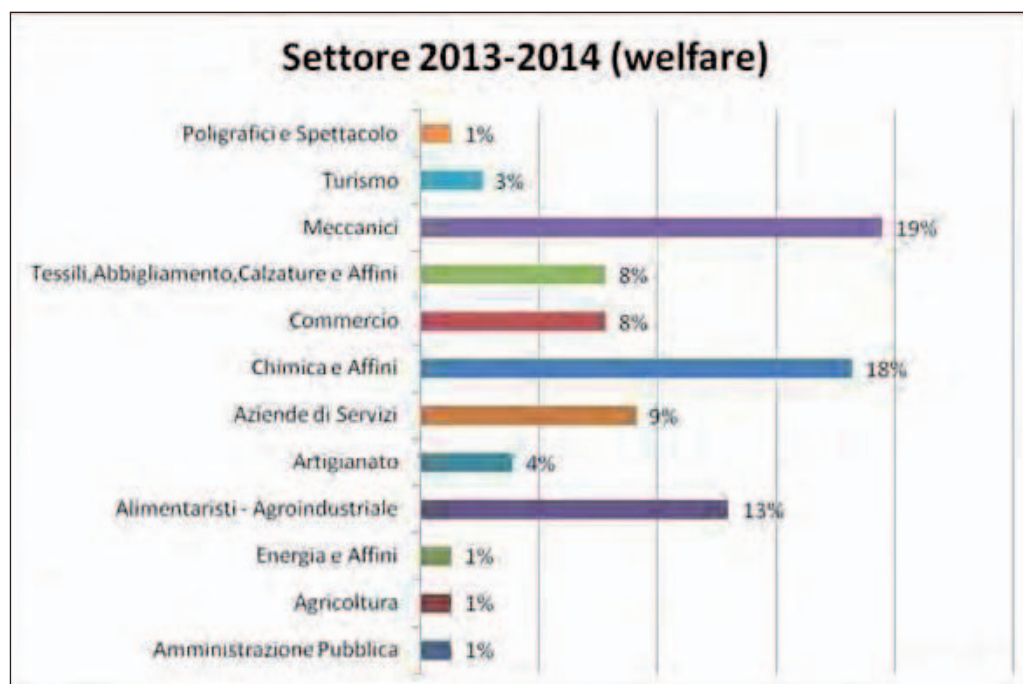
**Fig.1 - Variabili incrociate - Salario – Crisi Aziendale -Welfare (% sul totale degli accordi sottoscritti negli anni 2009-14)**



Fonte: Report Ocsel 2015, pag. 47

I settori maggiormente coinvolti nella regolamentazione del Welfare sono il settore Metalmeccanico (19%), il settore Chimico (18%), il settore Alimentaristi – Agroindustria con il 13%, Aziende di Servizi (9%), Tessili – Abbigliamento e Commercio rispettivamente con l’8%. Una posizione, purtroppo, peggiore è quella del settore artigiano (4%) che sconta, indubbiamente, le difficoltà derivanti dalle dimensioni delle imprese e soprattutto dalla peculiare tipologia della propria contrattazione collettiva decentrata. (Figura 2)

**Fig. 2 - Ripartizione settoriale degli Accordi sul “Welfare” (% sul totale degli accordi sottoscritti)**



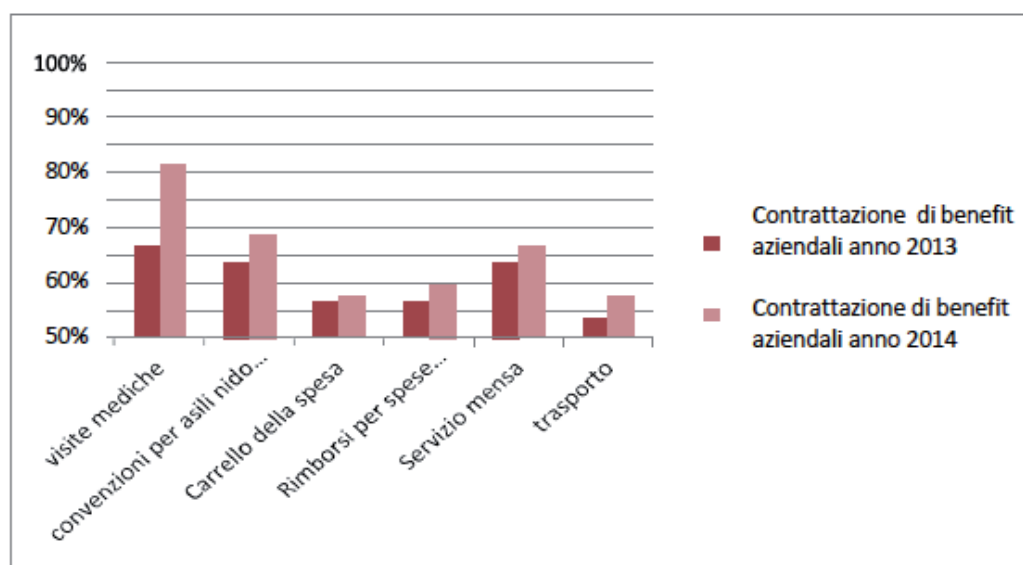
Fonte: Report Ocsel 2015, pag. 48

Scendendo poi nel dettaglio, i benefit maggiormente negoziati risultano essere i permessi per effettuare visite mediche (63% nel 2014, 33% nel 2013); segue, poi, la possibilità di stipulare a livello aziendale convenzioni riguardanti gli asili nido, nella percentuale del 37% nel 2014, in forte crescita rispetto al 2013 (27%), come pure, sempre nel 2014, sembrano essere ancora più contrattate le misure di sostegno al reddito come il carrello della spesa (15% nel 2014, 13% nel 2013), rimborsi per spese scolastiche (19% nel 2014, 13% nel 2013) e servizi aziendali come il servizio mensa (33% nel 2014, 27% nel 2013) e il trasporto (15% nel 2014, 7% nel 2013). I dati raccolti, confermano, inoltre, che le materie maggiormente negoziate nelle grandi aziende risultano essere l’assistenza sanitaria integrativa (63% nel 2013, 60% nel 2014) e la previdenza complementare, per la quale dopo una battuta d’arresto nel 2013 (25%), si registra una ripresa nel 2014 (40%). (Figure 3 e 4)

Figura 3 – Percentuale contrattazione di servizi e benefit aziendali negli anni 2014/2015

	Contrattazione di benefit aziendali anno 2013	Contrattazione di benefit aziendali anno 2014
Visite mediche	33%	63%
Convenzioni per asili nido nella percentuale	27%	37%
Carrello della spesa	13%	15%
Rimborsi per spese scolastiche	13%	19%
Servizio mensa	27%	33%
Trasporto	7%	15%

Figura 4 – Rappresentazione grafica contrattazione di servizi e benefit aziendali negli anni 2014/2015



Ad ulteriore conferma, gli studi confermano inoltre come l'80% delle società presenti in Italia con più di 500 dipendenti abbia avviato una qualche iniziativa di welfare aziendale



e ben il 43% di esse abbia offerto almeno due tipologie di interventi<sup>11</sup>.

È necessario, dunque, diffondere anche alla piccola impresa gli stessi strumenti e le buone prassi messe in atto attraverso i piani di welfare aziendale cercando o di adattare le soluzioni studiate dalle grandi aziende o di elaborarne altre che siano in grado di venire incontro alle esigenze peculiari e specifiche di queste tipologie di imprese. La vera sfida, dunque, consiste proprio in questo, nel riuscire a rendere replicabili le buone pratiche messe in atto dal welfare aziendale anche alle piccole aziende.

Come si diceva, infatti, il tessuto produttivo italiano è costituito in prevalenza da aziende di piccole o piccolissime dimensioni, e il dato che più contraddistingue l'Italia rispetto ai suoi principali competitors (Germania, ma anche Francia e Regno Unito) è proprio quello sulla diffusione della micro impresa (1-9 addetti).

La micro e piccola impresa è la realtà imprenditoriale del Paese, l'economia italiana, infatti, presenta una struttura produttiva che la differenzia dal panorama internazionale. In Italia, le MPI rappresentano il 98% delle aziende e danno lavoro a più di 9 milioni di addetti, 4 milioni dei quali sono lavoratori dipendenti, arrivando a generare più di 1 miliardo di euro di fatturato<sup>12</sup>. Anche i risultati del 9° Censimento generale dell'industria e dei servizi<sup>13</sup> hanno confermato le caratteristiche del nostro sistema produttivo: struttura dimensionale fortemente frammentata e una dimensione media tra le più basse d'Europa. Nel 2013 su 3,7 milioni di imprese in Italia, il 94,4% apparteneva alla categoria di microimprese, a fronte di una media europea del 92,1%.

---

<sup>11</sup> Dal welfare di Stato al welfare aziendale in Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva, ADAPT Labour Studies, ebook series n.31, p.23

<sup>12</sup> 11° Rapporto annuale Confartigianato, L'economia ibrida, valori artigiani e tecnologie digitali, 2016

<sup>13</sup> Consultabile al sito <http://censimentoindustriaeservizi.istat.it/>



Da qui la sopra menzionata esigenza di calibrare gli interventi di welfare su queste particolari tipologie di imprese.

Dunque, quale può essere la modalità di attuazione più facilmente percorribile? Ad oggi, non sono molti gli schemi di welfare studiati per la PMI; gli ostacoli riscontrati dalle aziende sono di vario tipo e natura. Senza dubbio, per queste imprese, la disponibilità economica è il primo freno alla realizzazione di piani di welfare; tuttavia le organizzazioni sindacali, le associazioni datoriali e l'ente bilaterale – organismo peculiare del settore dell'artigianato - possono giocare un ruolo molto importante nella promozione delle buone pratiche di welfare nel territorio di riferimento, sensibilizzando i propri interlocutori istituzionali, facilitando il processo di aggregazione, a questi fini, delle realtà presenti in una determinata area geografica e contrattando (in prospettiva) modelli di welfare aziendale innovativi su base territoriale capaci di conciliare i bisogni della popolazione aziendale della singola realtà con i bisogni delle comunità (industriali, sociali, ecc.) presenti nel territorio (Adapt 2014, p.114)

Estendere il modello di welfare aziendale anche alla piccola e media impresa permetterebbe di diffondere i molteplici benefici che porta con sé.

Gli effetti che genera sono di due tipi: quelli diretti - endo-aziendali – destinati a riflettersi su personale e azienda stessa (miglioramento del clima lavorativo, fidelizzazione dei dipendenti, aumento della produttività...); e quelli indiretti, – eso-aziendali – sono capaci di costituire un volano per l'economica.

Attraverso lo sviluppo del welfare aziendale e contrattuale è, infatti, possibile rilanciare l'economia e favorire lo sviluppo della c.d. *white economy*<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Con questa espressione si fa riferimento a tutto ciò che afferisce, in primo luogo all'offerta di cure mediche e alla diagnostica oltre all'assistenza professionale, domiciliare o in apposite strutture per persone diversamente abili, malate e anziane. Tuttavia, la *white economy* risulta essere un cluster molto più ampio, non vi sono ricompresi, infatti, solamente i servizi di cura alla persona ma anche tutti quei settori produttivi afferenti all'area medica e tutto il settore dell'assistenza personale e a domicilio (badanti, accompagnamento e baby-sitting...). È, oltre a ciò, doveroso segnalare che la crescita della *white economy* contribuisce ad aumentare l'occupazione in tutto il Terzo Settore, con effetti benefici che si ripercuotono (positivamente) su tutto il territorio.

Dunque, anche alla luce degli interventi normativi che saranno illustrati nel paragrafo successivo, è auspicabile che imprese, sindacati, associazioni dei datori di lavoro, enti bilaterali e istituzioni sappiano cogliere tali opportunità al fine di implementare, incoraggiare e diffondere le buone prassi e i benefici che il welfare aziendale/contrattuale/territoriale può generare e siano stimolo per una sua diffusione capillare.

La contrattazione territoriale di secondo livello e, ove prevista, anche quella aziendale ben potrà porsi - e auspicabilmente dovrà - quale strumento di diffusione degli strumenti di welfare anche nelle imprese di più piccole dimensioni.

#### **4. I recenti interventi legislativi**

Nel 2015 si sono avuti interventi legislativi significativi in materia.

Con i *decreti legislativi n. 81/2015 e 8 Aprile 2015* sono state introdotte norme incentivanti gli accordi di secondo livello, sia aziendali che territoriali, e altrettanto hanno fatto le modifiche apportate con la legge di stabilità 2015 alle norme del Testo Unico delle Imposte sui Redditi (di seguito in forma abbreviata TUIR).

Lo scenario legislativo sembra, dunque, confermare lo spostamento del ‘tavolo di concertazione’ dal livello nazionale a quello decentrato, determinando anche una nuova “partita” per gli organismi di rappresentanza, i quali devono sapere cogliere le sfide di un nuovo contesto politico-sociale.

Il *decreto legislativo n. 81 del 2015 (Disciplina organica dei contratti di lavoro e revisione della normativa in tema di mansioni)* conferma e spinge in questa direzione.

Sono, infatti, molteplici le ipotesi in cui è rimessa alla contrattazione di secondo livello la possibilità di derogare alla contrattazione nazionale prevedendo la possibilità di intervenire su istituti la cui natura si pone come propedeutica e/o strumentale alla diffusione degli strumenti di welfare.

Di estrema importanza è l'art. 51, denominato “*Norme di rinvio ai contratti collettivi*” in cui il legislatore ha previsto una equiparazione tra contratti collettivi nazionali e di secondo livello stabilendo che «*qualora non diversamente indicato, per contratti collettivi, si devono intendere tutti i contratti collettivi nazionali, territoriali o aziendali stipulati da associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale e i contratti collettivi aziendali stipulati dalle loro rappresentanze sindacali aziendali ovvero dalla rappresentanza sindacale unitaria*». Attraverso il ricorso al principio di sussidiarietà, il legislatore delega il soggetto più vicino alle imprese e lavoratori ad intervenire direttamente sulla materia in oggetto di delega.

Gli ambiti di intervento sono i più vari, tra i quali figurano in primo luogo le deleghe relative alla possibilità di introdurre modifiche alla gestione e alla organizzazione dell'orario di lavoro. In particolare ad esempio, gli interventi possono arrivare a disciplinare differenti regole relative al lavoro supplementare (che in precedenza potevano essere fissate solo dalla contrattazione nazionale); possono prevedere delle c.d. clausole elastiche, volte a modificare la collocazione oraria e l'ampiezza della prestazione lavorativa, e possono spingersi a modificare la durata massima dei rapporti di lavoro a tempo determinato intercorsi tra lo stesso datore di lavoro e lo stesso lavoratore prima che questo possa essere trasformato a tempo indeterminato.

Il decreto ministeriale 8 Aprile 2015 ha, invece, introdotto un meccanismo incentivante stabilendo, infatti, che i contratti collettivi aziendali o territoriali, ovvero di secondo livello, al fine di ottenere gli sgravi contributivi, devono prevedere erogazioni correlate ad incrementi di produttività, qualità, redditività, innovazione ed efficienza organizzativa, oltre che collegate ai risultati riferiti all'andamento economico o agli utili della impresa o a ogni altro elemento rilevante ai fini del miglioramento della competitività aziendale.

Questa previsione deve essere letta, poi, in combinato disposto con quanto previsto dalla Legge di stabilità 2015 (*legge n. 208/2015*) in tema di premio di produttività. (*vedi paragrafo 4.2*) Spetterà, pertanto, ai contratti collettivi (aziendali o territoriali) chia-

rire i criteri che condizionano il riconoscimento delle agevolazioni. Tali criteri devono poter essere verificati oggettivamente e in un arco temporale congruo e possono riferirsi, ad esempio, al volume della produzione, al fatturato, al miglioramento della qualità dei prodotti e dei processi, anche attraverso la riorganizzazione dell'orario di lavoro non straordinario, allo *smart working*.

#### **4.1 Le modifiche introdotte dalla legge di stabilità. Art. 51 del Testo Unico delle Imposte sui redditi.**

Con la legge di stabilità 2015 sono state, poi, apportate importanti modifiche agli articoli del Testo Unico delle imposte sui redditi (di seguito in forma abbreviata TUIR) che disciplinano i c.d. *fringe benefits*. Attraverso questo termine si fa riferimento ad una serie di benefici accessori che possono essere concessi ai lavoratori subordinati ad integrazione dello stipendio e della remunerazione in denaro. Si tratta, pertanto, di un tipo di emolumento retributivo corrisposto a categorie di lavoratori dipendenti riportato in busta paga, in aggiunta alla retribuzione monetaria.

Tutti i riferimenti normativi in tema di welfare aziendale sono contenuti all'interno degli *artt. 91, 100* (i quali disciplinano la deducibilità per il datore di lavoro, in sede di determinazione del reddito di impresa) e *51, comma 1, TUIR* che disciplina invece il trattamento fiscale in capo al lavoratore.

Gli articoli in questione sono stati oggetto di limitatissimi interventi di riforma e, anche per questo motivo, da molti anni la dottrina più autorevole aveva segnalato la necessità di rivedere e aggiornare dette norme, perché rispondenti solamente in parte alle attuali e nuove esigenze avvertite dalla popolazione. Molte aree di bisogno identificate dal legislatore erano, difatti, solo parzialmente in grado di rispondere ai bisogni che caratterizzano la società odierna. Non veniva fatta menzione (fino alle modifiche apportate con la legge di stabilità) ad alcune situazioni che possono rendere difficile e complicato il delicato equilibrio tra vita lavorativa e privata; quali, ad esempio, la cura degli anziani e dei diversamente abili e i servizi di *long term care*. (Adapt, 2014)

La legge di stabilità 2015, tenendo conto di queste lacune è intervenuta a favore del welfare aziendale andando a modificare le previsioni contenute nell'art. 51 TUIR.

Le modifiche in questione hanno ampliato le ipotesi, previste precedentemente, di somme e valori che non concorrono alla determinazione del reddito di lavoro dipendente; in particolare sono state modificate le lettere *f)* e *f-bis del comma 2* ed è stata introdotta la lettera *f-ter* nel medesimo comma.

La nuova riformulazione della lett. *f)* introduce l'esenzione per *“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'art. 12 per le finalità di cui al comma 1 dell'articolo 100”*.

La modifica apportata con la legge di stabilità 2015 non è di poco conto: l'originaria formulazione di questa norma richiedeva, infatti, che ai fini dell'operatività dell'esenzione le spese in oggetto fossero sostenute volontariamente dal datore di lavoro mentre il testo modificato contempla, oggi, espressamente che queste erogazioni possano essere poste in essere in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale. Un intervento dell'Agenzia delle Entrate, circolare n.28/E del 15.06.2016, ha poi chiarito che resta, invece, invariato l'ambito di applicazione oggettivo della norma che comprende opere e servizi aventi finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto (rientrano ad esempio nell'ambito di applicazione della norma i corsi di lingua, di informatica, di musica, teatro, danza..) utilizzabili dal dipendente o dai familiari<sup>15</sup> indicati nell'art.12 del TUIR.

Alla lett. *f-bis*, comma 2, art. 51 TUIR, la non concorrenza alla formazione del reddito è riferita alle *“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'art. 12, dei servizi di educazione e istruzione anche in età prescolare,*

---

<sup>15</sup> I quali possono anche non essere fiscalmente a carico del lavoratore. (cfr. circolare 326 del 1997, circolare 238 del 2000)

*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”.*

La norma estende, dunque, la sua portata applicativa anche ai servizi di istruzione e educazione, oltre agli asili nido (già previsti nella precedente formulazione) alle scuole materne che invece erano precedentemente escluse e sostituisce la locuzione “colonie climatiche”, ormai desueta, con “centri estivi ed invernali” e “ludoteche”<sup>16</sup>. Per quanto riguarda le modalità di erogazione delle prestazioni, il datore di lavoro può erogare i servizi di educazione e istruzione direttamente o tramite terzi, nonché attraverso la corresponsione ai dipendenti di somme di denaro da destinare alle finalità indicate anche a titolo di rimborso spese già sostenute, sempreché acquisisca e conservi la documentazione comprovante l'utilizzo delle somme da parte del dipendente coerentemente con le finalità per le quali sono corrisposte.

La legge di stabilità ha, poi, introdotto la lett. *f-ter*) che stabilisce che non concorrono alla formazione del reddito di lavoro dipendente “*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’art. 12*”. La norma, tenendo conto del vuoto legislativo precedente e con la precipua finalità di facilitare la conciliazione vita lavoro del dipendente, consente di detassare le prestazioni di assistenza per i familiari o non autosufficienti erogate anche sotto forma di somme a titolo di rimborso spese.

Sempre con la legge di stabilità, è stato introdotto, infine, il comma 3, dell’art. 51 del TUIR, secondo cui “*ai fini dell’applicazione dei commi 2 e 3, l’erogazione di beni, pre-*

---

<sup>16</sup> La circolare n. 238 del 2000 ha precisato che rientrano nel dettato dell’art. 51, lett. f-bis) le erogazioni disposte al dipendente per assegni, premi di merito e sussidi per fini di studio a favore di familiari di cui all’art. 12. Ad esempio, i contributi versati dal datore di lavoro per rimborsare al lavoratore le spese sostenute per le rette scolastiche, tasse universitarie, libri scolastici, nonché gli incentivi economici agli studenti che conseguono livelli di eccellenza nell’ambito scolastico. Sono, inoltre, 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.

*stazioni, opere e servizi da parte del datore di lavoro può avvenire mediante documenti di legittimazione, in formato cartaceo o elettronico, riportanti un valore nominale.”*

## **4.2 Le modifiche introdotte dalla legge di stabilità. Beni e servizi erogati in sostituzione di premi.**

La legge di stabilità (art. 1, comma 182, l. n. 208/2015) ha, inoltre, previsto che le somme e i valori di cui al comma 2 e all'ultimo periodo del comma 3 dell'articolo 51 TUIR *“non concorrono, nel rispetto dei limiti ivi indicati, a formare il reddito da lavoro dipendente, né sono soggetti all'imposta sostitutiva del 10% anche nell'eventualità in cui le stesse siano fruite, per scelta del lavoratore, in sostituzione, in tutto o in parte di premi di risultato nonché delle somme erogate sotto forma di partecipazione agli utili di impresa”*.

Per premi di risultato, precisa il decreto attuativo all'art. 1, comma 1, si intendono le somme di ammontare variabile la cui corresponsione sia legata ad incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione, mentre per partecipazione agli ultimi si devono intendere le somme erogate sotto forma di partecipazione agli utili di impresa ex art. 2102 c.c.

L'imposta sostitutiva 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. Il limite di 2.000 euro è elevabile a 2.500 euro per le aziende che prevedono il coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro da realizzarsi attraverso gruppi di lavoro nei quali operino responsabili aziendali e lavoratori. Questa disposizione è di estrema importanza perché è finalizzata ad incentivare e promuovere nuovi modelli di organizzazione del lavoro orientati ad accrescere la motivazione del personale e a coinvolgerlo in modo attivo nei processi di innovazione, anche al fine di realizzare in tal modo incrementi di efficienza, produttività e miglioramento della qualità della vita e del lavoro.

Il legislatore ha, dunque, attribuito ai dipendenti una sorta di diritto di opzione conferendo loro la possibilità di scegliere se usufruire del premio in denaro o in beni o servizi.

Tuttavia, la legge di stabilità ha stabilito alcune condizioni affinché la normativa richiamata possa operare.

In primo luogo, è stato circoscritto l'ambito di applicazione: l'agevolazione trova applicazione con riferimento ai titolari di reddito da lavoro dipendente di importo non superiore, nell'anno precedente a quello di percezione delle somme agevolate, a euro 50.000. In tal proposito la circolare n. 28/E dell'Agenzia delle entrate ha chiarito che il limite reddituale deve essere calcolato tenendo conto dei redditi di lavoro dipendente conseguiti nell'anno precedente a quello di applicazione dell'agevolazione, anche se derivante da più rapporti di lavoro, e deve comprendere anche le pensioni di ogni genere e gli assegni di cui all'art. 49, comma 2, del TUIR<sup>17</sup>.

La norma prosegue poi aggiungendo due ulteriori requisiti:

- le somme e i valori in questione *devono essere erogati in esecuzione dei contratti aziendali o territoriali di cui all'art. art. 51 del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81*. Tuttavia, per ragioni di garanzia, la decisione sulla modalità di erogazione di tali premi (se in denaro o in beni o servizi) non ricade sull'azienda, bensì sul dipendente stesso. Nei contratti di secondo livello deve essere, dunque, riconosciuta espressamente al dipendente la possibilità di decidere se usufruire di tali somme in beni o in denaro;
- i contratti collettivi aziendali o territoriali, che prevedono l'erogazione di premi di risultato e di somme erogate sotto forma di partecipazione agli utili di impresa devono depositate presso la DTL competente per territorio entro 30 giorni dalla loro sottoscrizione.

---

<sup>17</sup> La circolare precisa, inoltre, che 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'art. 1, comma 26 della l. n. 190/2014.



A questo punto sarà compito delle direzioni territoriali controllare la regolarità formale degli accordi aziendali, mentre spetterà all’Agenzia delle Entrate verificare i contenuti rilevanti ai fini fiscali e in particolare controllare il rispetto della soglia reddituale di euro 50.000; il rispetto dell’ammontare massimo del premio e del raggiungimento di almeno un obiettivo entro il termine previsto (in questa sede dovranno essere considerati anche fattori esterni legati alle condizioni di mercato). La verifica sarà effettuata anche nell’ipotesi in cui il “premio” è trasformato in servizi di welfare aziendale. Qualora non siano rispettati i criteri sopra indicati i premi di produzione perdono i benefici fiscali e sono assoggettati a imposizione ordinaria, in base all’art. 51, comma del TUIR; anche nel caso in cui siano sostituiti con prestazioni di welfare aziendale.

L’art. 6 del decreto attuativo stabilisce, inoltre, che l’erogazione di beni, prestazioni, opere e servizi di cui all’articolo 51, comma 3-bis del TUIR possa “*avvenire anche attraverso il rilascio di documenti di legittimazione nominativi, in formato cartaceo o elettronico. Tali documenti non possono essere utilizzati da persona diversa dal titolare, non possono essere monetizzati o ceduti a terzi e devono dare diritto ad un solo bene, prestazione, opera o servizio per l’intero valore nominale senza integrazioni a carico del titolare.*”

## 5. I numeri della Toscana

La Toscana si caratterizza da sempre per avere un’alta concentrazione di imprese artigiane. Il peso del settore artigiano sul totale delle imprese toscane è stato a fine 2014, del 30,6% contro una media nazionale del 26,6%. (Ebret, 2015) A dicembre 2015 le imprese artigiane registrate in Toscana erano **108.099**; di cui quelle di nuova costituzione sono state **8.050**.

La dinamica demografica delle imprese artigiane toscane ha registrato nel 2015 un tasso di crescita, pur sempre negativo ma leggermente superiore alla media nazionale (- 1,1% contro - 1,4%).

Le province toscane che hanno registrato un tasso migliore, ma anche in questo caso sempre negativo, sono state Firenze e Livorno (- 0.3%) (Fig. 5)

**Figura 5 – Tasso di crescita nel 2015 delle imprese artigiane in Toscana e per provincia**

	<b>Tasso di crescita 2015</b>
<b>Firenze</b>	- 0,3%
<b>Livorno</b>	- 0,3%
<b>Prato</b>	-0,6%
<b>Grosseto</b>	-0,7%
<b>Pisa</b>	- 1,2 %
<b>Pistoia</b>	- 1,5%
<b>Arezzo</b>	- 1,6%
<b>Lucca</b>	- 2,0%
<b>Siena</b>	- 2,5%
<b>Massa-Carrara</b>	- 2,7%
<b>Toscana</b>	<b>-1,1</b>

Fonte: Rielaborazione su dati Ufficio Studi Confartigianato

Andando, invece, a analizzare il personale alle dipendenze delle imprese artigiane toscane, questo è stato complessivamente pari a **234.194** addetti. Nella tabella sottostante vi sono i dati suddivisi per provincia. (Fig. 6)

**Fig. 6- Ripartizione territoriale del personale alle dipendenze delle imprese artigiane in Toscana**

<b>Provincia</b>	<b>Addetti imprese artigiane</b>
<b>Arezzo</b>	27.260
<b>Firenze</b>	62.822
<b>Grosseto</b>	11.438
<b>Livorno</b>	13.424
<b>Lucca</b>	24.301
<b>Massa-Carrara</b>	10.438
<b>Pisa</b>	23.900
<b>Pistoia</b>	19.708
<b>Prato</b>	25.015
<b>Siena</b>	15.888
<b>Totale</b>	234.194

Fonte: Rielaborazione su dati Ufficio Studi Confartigianato

Concentrando, invece, l'attenzione sulle imprese associate ad EBRET, queste a fine 2014 sono state 17.111, con una crescita nel periodo 2011-2014 del 10%, e per un numero di addetti complessivo pari a 63.600.

I settori che registrano una maggiore incidenza di dipendenti sono due: "il metalmeccanico (circa il 40% degli addetti) e il tessile-moda (con un quarto degli addetti). Segue poi l'insieme che raggruppa la maggior parte delle attività terziarie ("servizi") che contiene circa il 12 per cento dell'occupazione complessiva delle aziende EBRET.

Altri due settori raccolgono circa l'8 per cento ciascuno degli addetti delle aziende iscritte EBRET: l'agroalimentare (8,4%) e il legno e lapidei (7,6%). Fra il 2 e il

3 per cento degli addetti EBRET, infine, appartengono alle aziende dei due settori della comunicazione (cioè carta, stampa e editoria, 2,8%) e della chimica e plastica (2,4%).

Mediamente le imprese artigianali iscritte ad EBRET (tutte con almeno un dipendente) risultano avere 4 dipendenti, ma nel settore tessile/moda raggiungono i 6 dipendenti per impresa. Nettamente più piccole le imprese dei servizi (2,6 dipendenti in media), mentre gli altri settori significativi si avvicinano al valore medio.

Il settore numericamente più importante, il metalmeccanico, ha una dimensione media esattamente in linea con la media regionale (4,0 addetti per impresa)<sup>18</sup>.

## 6. L'indagine Welfare Confartigianato

### 6.1 Gli obiettivi della ricerca

L'obiettivo di questa ricerca è quello di rilevare il grado di diffusione e conoscenza del tema all'interno delle imprese artigiane e delle piccole e medie imprese toscane. La realizzazione di questa indagine permetterà di ottenere una "fotografia" di quello che è l'attuale stato di diffusione del welfare aziendale in Toscana e, così, poter cercare di sensibilizzarne la divulgazione, promuoverne la cultura e identificare possibili soluzioni di sviluppo.

### 6.2 Questionario Datori di Lavoro

Il questionario si compone essenzialmente di quattro parti, dirette ad analizzare differenti aspetti legati al tema del welfare aziendale: una **prima parte** dedicata a **misurare il livello di conoscenza del welfare aziendale** fra gli imprenditori delle imprese artigiane e della piccola impresa, una **seconda parte** dedicata **all'analisi delle aspettative**, una **terza parte** dedicata **all'analisi sullo stato del welfare aziendale** nelle imprese artigiane e una **quarta ed ultima parte** dedicata **all'analisi sul welfare territoriale**.

---

<sup>18</sup> Osservatorio Imprese artigiane. Rapporto economico sul settore artigiano. 2014

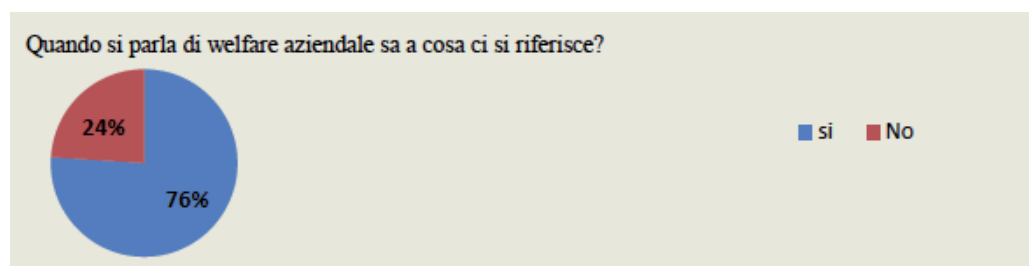
## 6.2.1 Conoscenza del tema welfare aziendale

In questa sezione è stato chiesto ai datori di lavoro di rispondere ad alcune domande in tema di welfare aziendale. Con questa espressione si fa riferimento ad un complesso di *benefit* e iniziative di *welfare* pensate appositamente per venire incontro alle esigenze dei dipendenti impiegati presso una determinata azienda e, in alcune ipotesi, anche dei loro familiari.

Le aree di intervento possono essere le più varie, si passa dalle due tradizionali aree della previdenza complementare e dell'assistenza sanitaria integrativa a servizi rivolti a soddisfare le esigenze di cura e assistenza del lavoratore e della sua famiglia. Alcuni di questi servizi sono in grado di favorire la conciliazione vita-lavoro altri, invece, contribuiscono a salvaguardare il potere d'acquisto dei salari.

Passando ad analizzare i dati, su un campione rappresentativo di imprese<sup>19</sup> emerge che il **76%** degli intervistati **dichiara di conoscere a cosa ci riferisce quando si parla di welfare aziendale**. (Fig.7)

Figura 7



Solo il **37,8%** degli intervistati **dichiara di essere a conoscenza dei recenti interventi legislativi in materia di contrattazione di secondo livello e welfare aziendale** (Fig.8), tuttavia, il **45,1%** dichiara di essere a conoscenza della normativa fiscale

<sup>19</sup> Le imprese destinatarie del sondaggio sono state circa 300

che disciplina questa materia e che le somme/bene o servizi di welfare aziendale non costituiscono reddito da lavoro dipendente. (Fig.9)

Figura 8

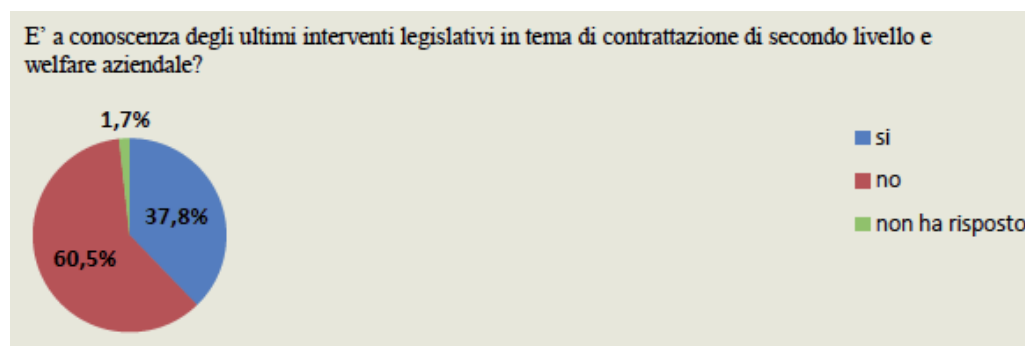
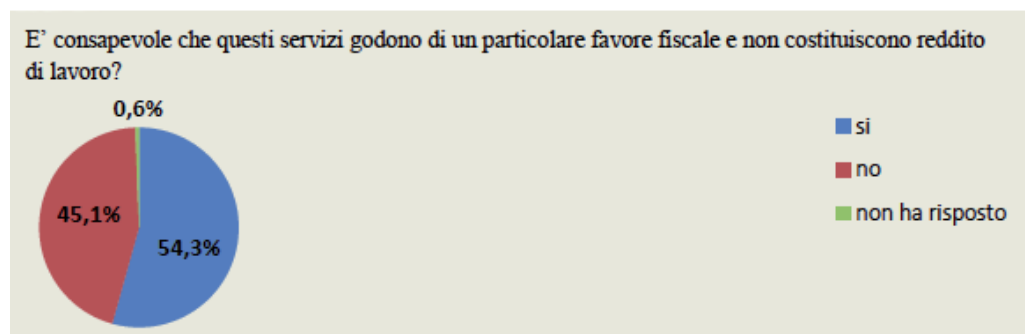


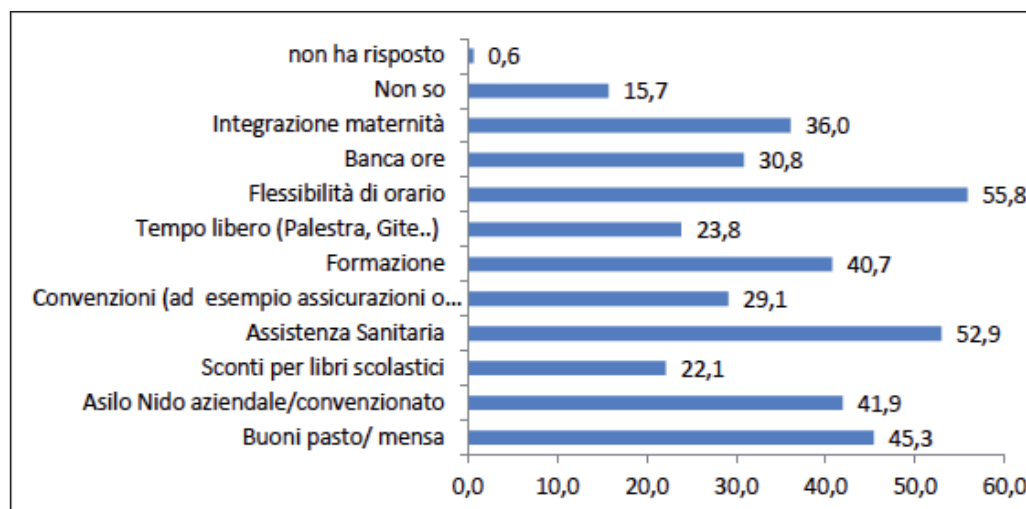
Figura 9



È stato poi chiesto loro di individuare, sulla base delle loro conoscenze, quali dei servizi proposti ed elencati nel questionario costituisce una misura di welfare aziendale. (fig.10)

La maggioranza degli intervistati ha individuato in primo luogo una misura rientrante nell'ambito dei servizi di conciliazione vita-lavoro e *time-saving*, ossia la **flessibilità di orario**, con il **55,8%** di preferenze espresse, seguita dall'**assistenza sanitaria (52,9%)**, buoni pasto/mensa (45,3%), asilo nido aziendale/convenzionato (41,9%) e Formazione (40,7%), Integrazione maternità (36%), Banca ore (30,8%), Convenzioni (29,1%), Tempo libero (palestra, gite..) (23,6%), Sconti per libri scolastici (20,45), il **15,7%** ha, invece, **risposto di non sapere** quale delle iniziative riportate nell'elenco sia qualificabile come misura di welfare aziendale.

Figura 10

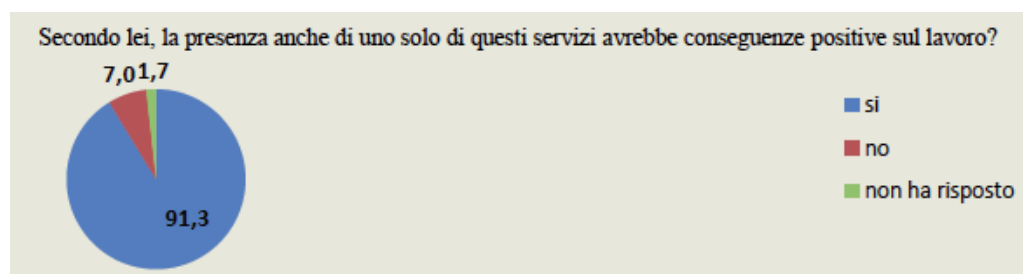


### 6.2.2 Analisi delle aspettative

All'interno di questa parte sono state individuate alcune domande finalizzate a rilevare le aspettative e le opinioni che i datori di lavoro avvertono nei confronti di questo tema.

In particolare, il **91,3%** dei datori di lavoro intervistati ha dichiarato che la **presenza anche di uno solo di questi servizi potrebbe avere conseguenze positive sul lavoro**. (Fig.11)

Figura 11



Più nel dettaglio, si è osservato che mentre solo il 4,5% degli intervistati ha escluso un qualsiasi impatto positivo del welfare aziendale sul lavoro, il 95,5% degli intervistati (al

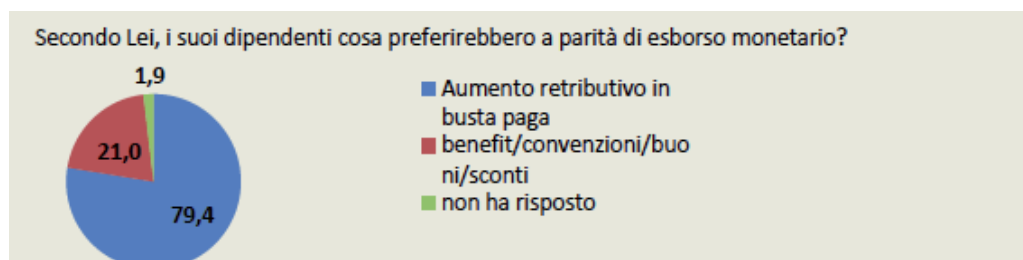
netto quindi di coloro che non sono stati in grado di rispondere) ha addirittura individuato gli specifici fattori in cui si può determinare il suddetto impatto positivo. Ciò significa che, nonostante, la scarsa presenza di questi strumenti all'interno del mondo artigiano o della PMI, il valore da loro attribuito a questo tema è complessivamente positivo. In particolare, secondo i datori di lavoro intervistati queste misure sarebbero in grado di influire positivamente su **motivazione** (55,8%), **produttività** (50,0%) e **fidelizzazione del dipendente all'azienda** (49,4%). (Fig.12)

**Figura 12 - Su quali fattori ritiene che il Welfare Aziendale possa influire positivamente?**



Particolarmente interessante è il dato che emerge dalle risposte degli imprenditori circa la preferenza tra misure di welfare e aumento retributivo in busta paga dal punto di vista del lavoratore dipendente. Secondo il **79,4%** degli imprenditori intervistati, i lavoratori preferirebbero, a parità di esborso monetario per l'azienda, l'aumento retributivo in busta paga. (Fig. 13)

**Figura 13**



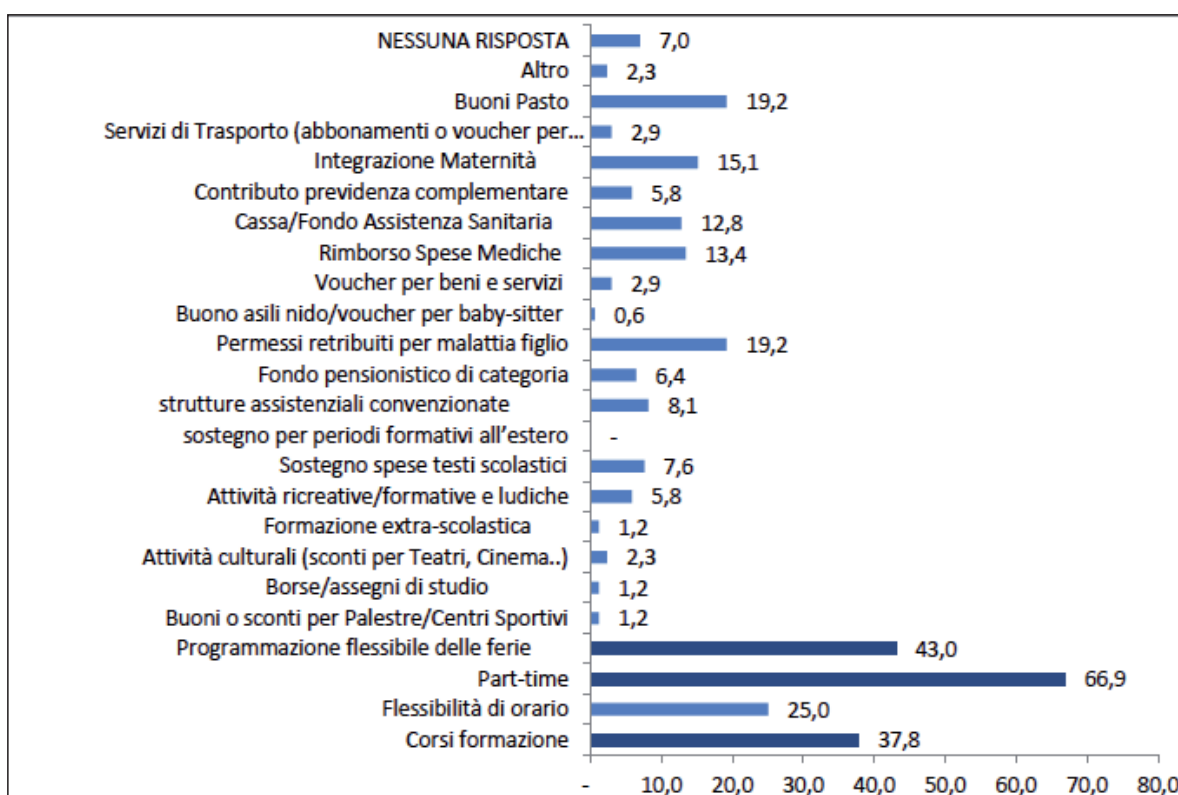


### 6.2.3 Welfare aziendale nelle imprese artigiane

L'obiettivo che si è voluto perseguire è stato quello di cercare di analizzare lo stato di avanzamento del welfare aziendale all'interno delle imprese artigiane.

In primo luogo, è stato chiesto loro di individuare quali servizi o misure sono attualmente presenti all'interno delle loro aziende. È interessante notare come la maggior parte delle imprese ha attive al suo interno misure, in verità molto tradizionali, legate alla gestione dell'orario di lavoro; principalmente l'istituto del *part-time* (69,4%) e programmazione flessibile delle ferie (41,4%). (Fig. 14)

**Figura 14 - Attualmente nella sua Azienda sono presenti uno o più di questi servizi per i dipendenti e/o i loro familiari?**

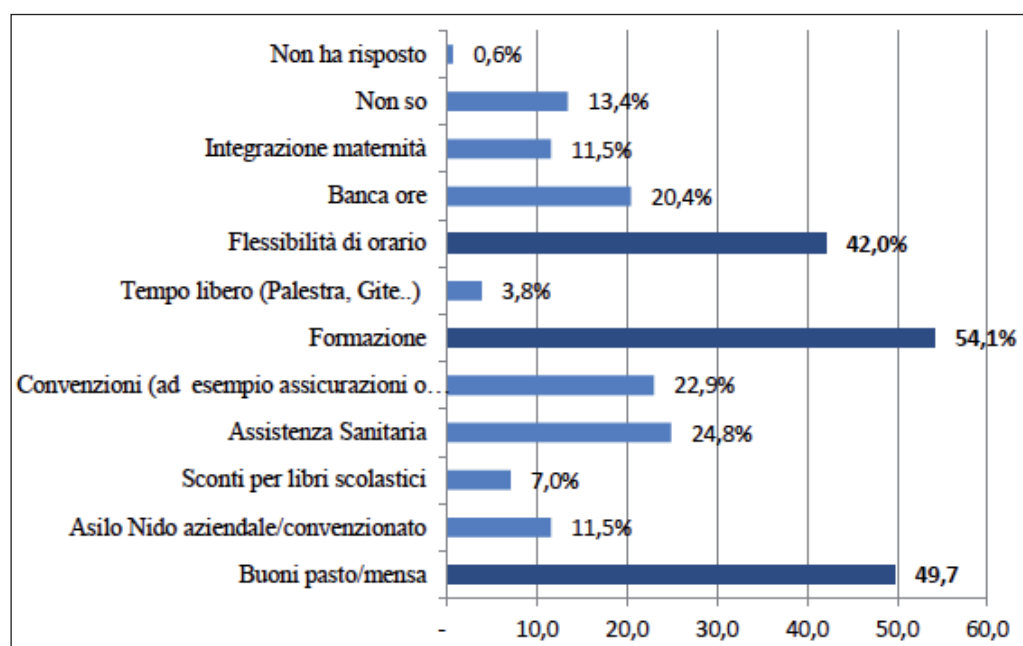


È stato poi chiesto loro di individuare quali dei servizi elencati sarebbero disposti a inserire all'interno delle loro aziende.

La maggioranza dei datori di lavoro ha dichiarato di essere interessato ad attivare **corsi di formazione** (54,1%), seguiti dai **buoni pasto** (49,7%) e **flessibilità di orario** (42%). (Fig. 15)

È significativo osservare, come anche in questo caso, le voci relative alla gestione dell'orario di lavoro sono quelle che suscitano maggiore interesse nei datori di lavoro. Le due voci, Banca ore e flessibilità di orario, arrivano, infatti, a rappresentare il **66%** delle preferenze espresse.

**Figura 15 - I servizi elencati sono in grado di favorire la conciliazione vita-lavoro. Quali sarebbe disposto a inserire nella sua azienda?**



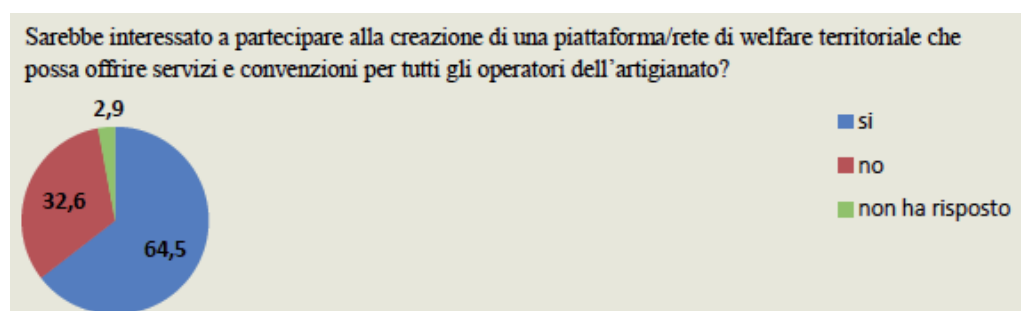
Questo dato che da un lato conferma il modello organizzativo delle imprese artigiane, legato tutt'oggi a schemi tradizionali di gestione dell'orario di lavoro che tengono solo parzialmente conto delle attuali e innumerevoli esigenze che possono emergere nella gestione della vita lavorativa e privata dei lavoratori, dall'altro evidenzia la necessità di

uno stimolo ulteriore alla cultura del welfare aziendale specie in considerazione della possibilità attuale di inserirlo – per i motivi sopra evidenziati – tra le tematiche della contrattazione collettiva di secondo livello.

#### 6.2.4 Analisi sul Welfare territoriale

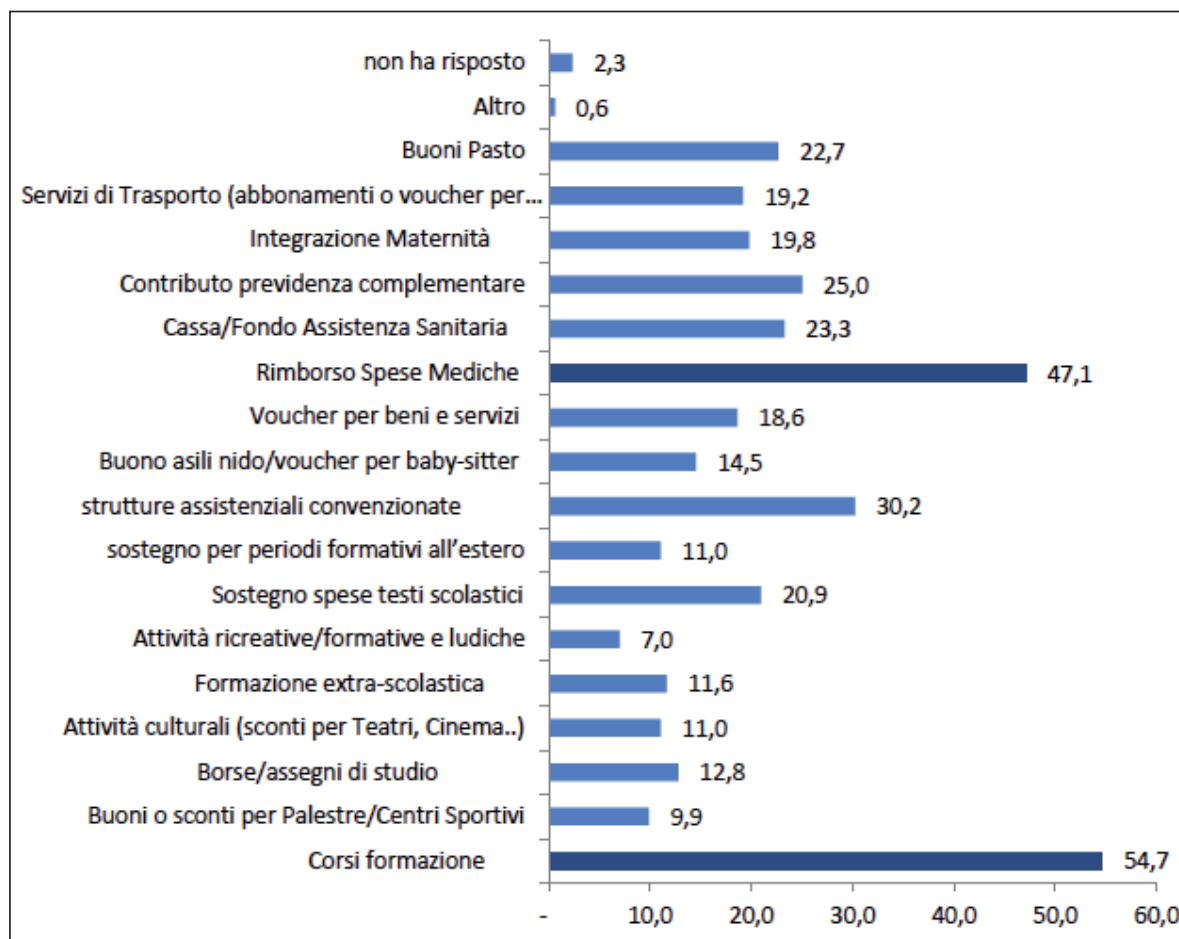
A fronte della sopra evidenziata scarsa diffusione di interventi di welfare aziendale è tuttavia, emerso un forte interesse a concretizzare degli interventi in questo campo. Infatti, il **64,5%** degli intervistati si è detto interessato alla creazione di una piattaforma/rete di welfare per tutti gli operatori dell'artigianato. (Fig. 16)

Figura 16



Venendo poi al dettaglio di quelle che possono essere le aree di intervento, le misure che hanno riscontrato maggiore interesse sono il **rimborso delle spese mediche** (49%), i **corsi di formazione** (55,4%), **strutture assistenziali convenzionate** (29%); **contributo previdenza complementare** (26%), **buoni pasto** (24%), **assistenza sanitaria** (24%) e **sostegno spese test scolastici** (19%).

Figura 17 - Se dovesse nascere una rete di Welfare Territoriale, quali dei servizi sotto elencati vorrebbe poter fruire per sé o per i suoi familiari?

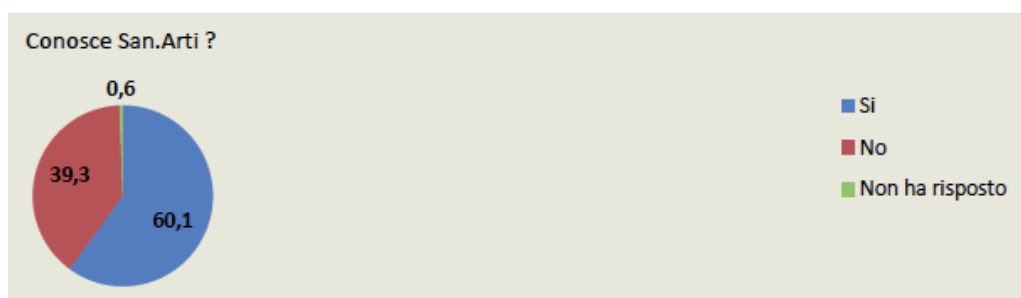


Va sottolineato, però, un dato interessante e allo stesso tempo significativo.

L'alta incidenza percentuale dell'intervento di rimborso delle spese mediche, quasi il 50% (cfr. Fig.17), evidenzia tuttavia un dato non positivo, di non sufficiente diffusione della conoscenza degli interventi fino ad oggi già concretizzati dal sistema bilaterale del comparto. Ovvero la creazione, in questo campo, di uno strumento, **Fondo SAN.ARTI** (Fondo di assistenza sanitari integrativa per i lavoratori dell'artigianato) che pure altri sondaggi dicono essere apprezzato dagli utenti.

Le risposte degli intervistati al successivo quesito loro posto hanno infatti evidenziato una non sufficiente conoscenza degli interventi di tale, già esistente ed operativo strumento: **più del 40% degli intervistati ha dichiarato, infatti, di non conoscere le opportunità ed i tipi di intervento che questo offre** (Fig. 18).

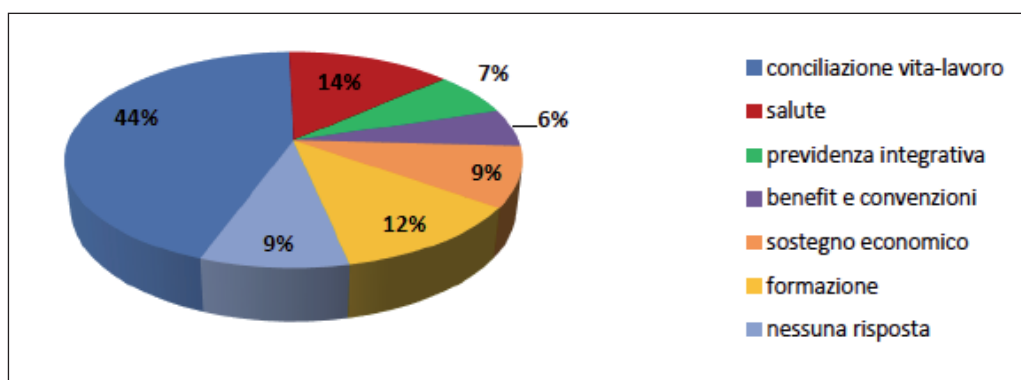
**Figura 18**



### 6.2.5 Aree di welfare

In questa sezione abbiamo raggruppato i servizi e le misure di welfare oggetto dell'analisi all'interno di cinque *cluster*: **conciliazione vita-lavoro; salute; previdenza integrativa; benefit e convenzioni, formazione e sostegno economico ai dipendenti.**

**Figura 19**



## 6.3 Questionario Lavoratori

Il questionario sottoposto ai lavoratori si componeva essenzialmente di due parti: una **prima parte generale** finalizzata a rilevare alcune informazioni sui dati degli intervistati; una **seconda parte** dedicata alla conoscenza del tema del **welfare aziendale** e alla rilevazione delle esigenze avvertite come prioritariamente necessarie dai lavoratori.

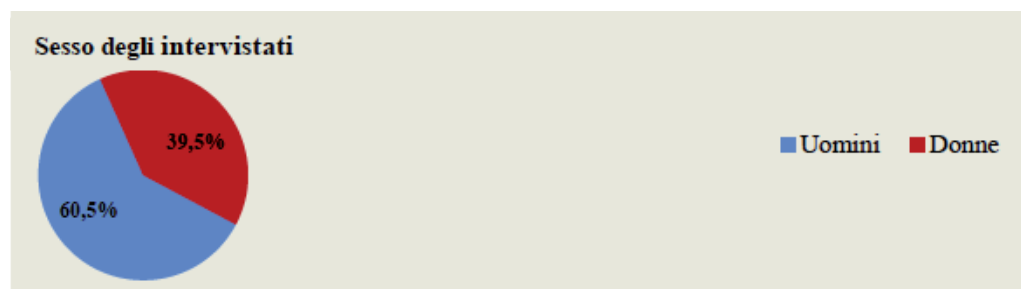
Nelle pagine successive troverete illustrati i risultati e l'analisi dei dati dei questionari suddivisi sulla base delle relative aree oggetto dell'indagine.

### 6.3.1 Identikit degli intervistati

Il **60,5%** dei lavoratori intervistati è di sesso maschile, mentre il **39,5%** è di sesso femminile (Fig. 20)

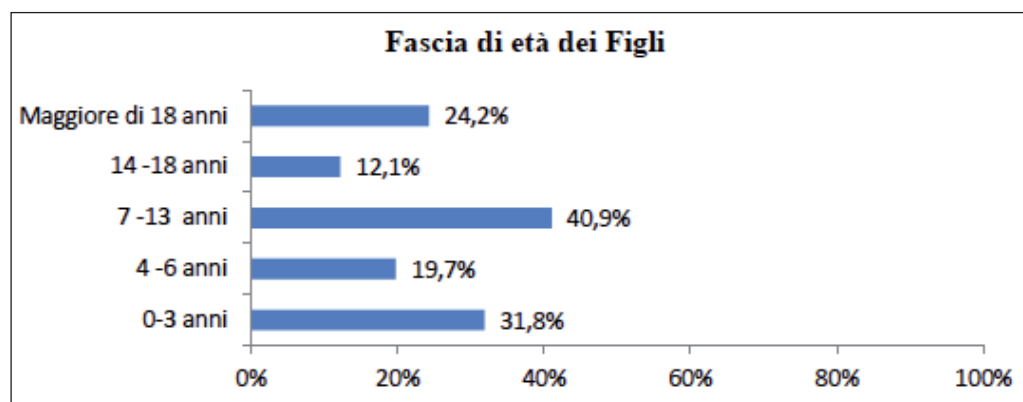
Il **55,8%** degli intervistati ha dichiarato di essere unito in matrimonio o di convivere, il **39,5%** di essere celibe o nubile mentre il **4,7%** di essere separato o divorziato.

Figura 20



Il **50,4%** dei lavoratori intervistati ha dichiarato di avere almeno un figlio, con la seguente ripartizione nelle differenti fasce di età: (Fig.21)

Figura 21



### 6.3.2 Analisi della parte seconda: Welfare aziendale

Punto di partenza per la realizzazione di un progetto di welfare efficace (sia che sia volto favorire la *conciliazione vita-lavoro* che, invece, a contribuire a *salvaguardare il potere d'acquisto dei salari*) non può quindi che essere la raccolta di quelli che sono i bisogni dei dipendenti; pertanto parte del questionario – i cui risultati sono esposti in questa sezione – è stato dedicato a domande in tema di **welfare aziendale**.

Ai lavoratori sono state, pertanto, sottoposte alcune *domande generiche* per poter valutare il loro livello di conoscenza di questo particolare tema e *domande specifiche* al fine di indagare quali siano le principali esigenze avvertite dai lavoratori stessi.

Il **44,2%** dei lavoratori intervistati ha dichiarato di conoscere **abbastanza** il tema del welfare aziendale, il **34,9%** **poco**, il **13,2%** **per niente** e il **7,8%** **molto**.

Il **41,1%** ha dichiarato di essere **abbastanza** soddisfatto della conciliazione tra tempo dedicato al lavoro e vita privata; il **20,2%** **non soddisfatto**, il **14,7%** **poco soddisfatto** mentre il **24%** ha risposto positivamente.

È, poi, stato chiesto loro di indicare - sulla base delle loro conoscenze, - quali

misure rappresentano servizi di welfare (Fig.22): il **53,5%** ha risposto **assistenza sanitaria**, seguito dalla **formazione** (51,2%), **convenzioni** (48,1%), **pensione integrativa** (38%), **carrello della spesa**<sup>20</sup> e **asilo nido convenzionato** (entrambi al 25,6%), **borse di studio** (24%) e **tempo libero (palestra, gite..)** (18,6%).

Figura 22

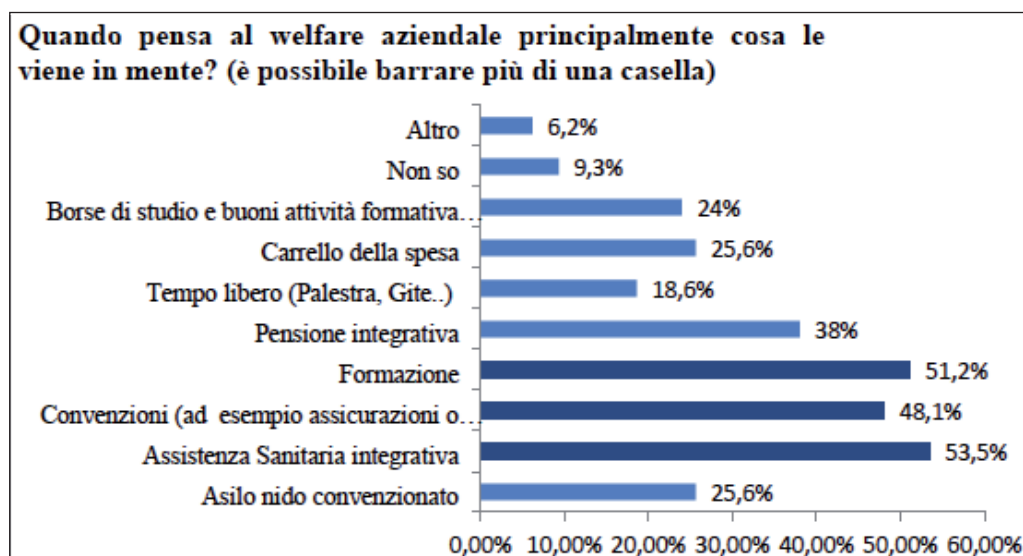
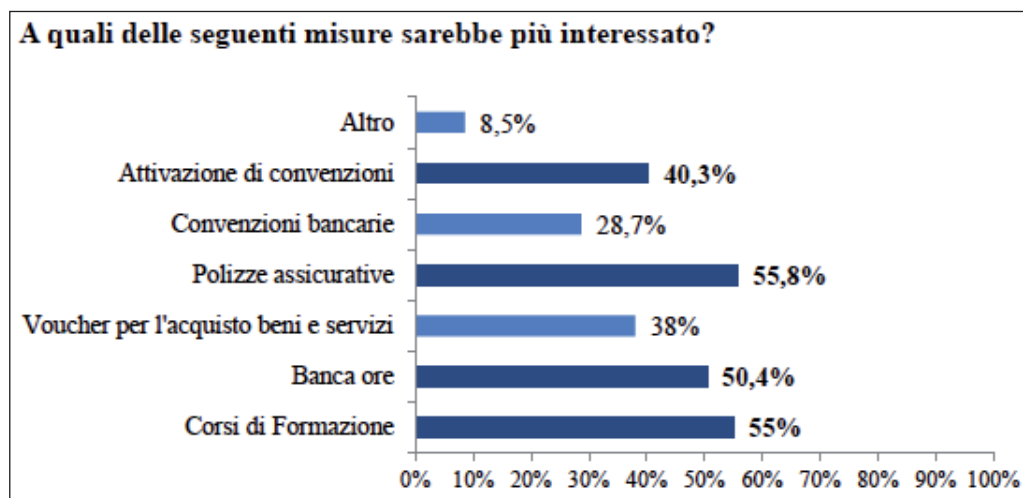


Figura 23



<sup>20</sup> Espressione ormai entrata nel gergo comune relativa a misura di welfare introdotta per la prima volta da LUXOTTICA nel 2009. Il c.d. “carrello della spesa” è stato introdotto come strumento di sostegno al reddito, prevedendo l’assegnazione a tutti i dipendenti delle fabbriche italiane del Gruppo un carrello della spesa del valore di mercato di circa 110 €, contenente beni alimentari di importanti marchi nazionali.



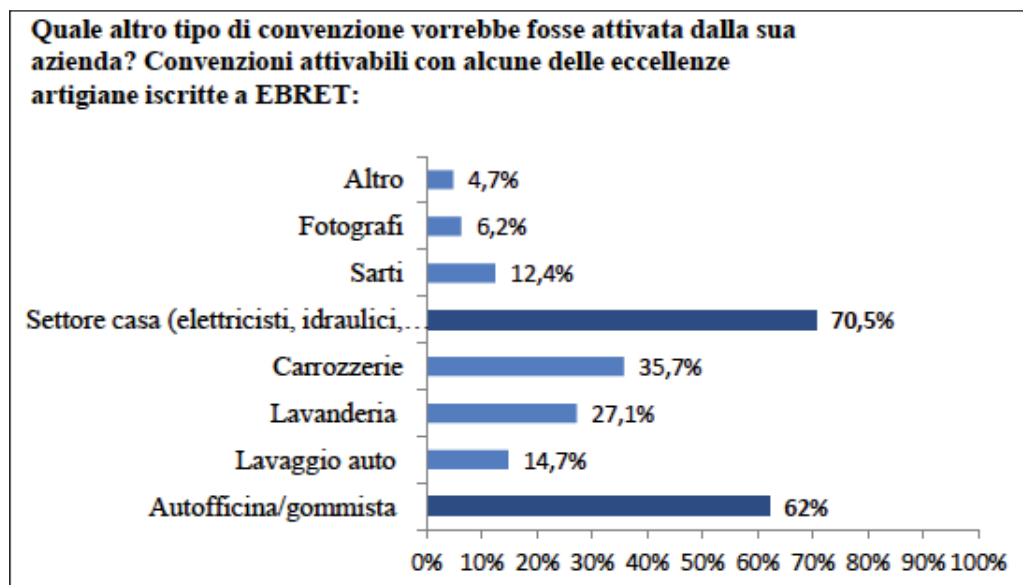
Da un primo confronto dei dati può essere evidenziato che vi è una sostanziale corrispondenza tra ciò che viene percepito come welfare aziendale sulla sola base delle conoscenze possedute e le misure a cui i lavoratori sarebbero più interessati.

Secondo i lavoratori, infatti, costituiscono misure di welfare le seguenti misure: **formazione** (51,2%), **convenzioni** (48,1%) e **assistenza sanitaria integrativa** (53,5%). Gli strumenti ai quali, invece, sarebbero più interessati sono ancora una volta i seguenti: **corsi di formazione** (55%), **polizze assicurative** (55,8%), **banca ore** (50,45) e **attivazione di convenzioni** (40,3%).

Ipotizzando la forma di intervento più facilmente percorribile, è stato infine chiesto loro di indicare quale tipo di *convenzione* sarebbero più interessati ad attivare con alcune delle eccellenze artigiane associate a EBRET. (Fig. 24)

Il settore che ha riscosso il maggior numero di preferenze è il **settore casa** (ben il 70,5%), seguito dalle convenzioni attivabili con **autofficina/gommista** (62%) e **carrozzerie** (35,7%).

Figura 24



A conclusione di questa parte è stato chiesto a tutti i lavoratori di esprimere liberamente a quale altro tipo di convenzioni sarebbero interessati.

Dalle risposte fornite si può evidenziare come le preferenze espresse afferiscono ten-

denzialmente a tre aree principali: **area conciliazione vita-lavoro** (come ad esempio convenzioni con i servizi di educazione e istruzione anche in età prescolare, compresi i servizi integrativi come pre-scuola e post-scuola e di mensa); **area svago e tempo libero** (come convenzioni per viaggi, sconti per teatri, librerie, concerti..) e **area medica**.

## 6.4 Proposte operative

Dall'analisi dei dati raccolti attraverso i questionari possono essere fatte alcune osservazioni e considerazioni interessanti.

In primo luogo, dal *matching* dei risultati dei due differenti sondaggi può essere notato come vi sia una sostanziale corrispondenza tra quello che i lavoratori vorrebbero fosse introdotto come servizio di welfare e le misure che gli imprenditori sarebbero disposti ad inserire all'interno delle loro imprese.

In particolare, dal sondaggio distribuito ai datori di lavoro è emerso, innanzitutto, che gli imprenditori artigiani sarebbero interessati a introdurre strumenti legati alla gestione del tempo e all'organizzazione dell'orario di lavoro, ad esempio anche attraverso l'introduzione di *orari di lavoro flessibili* (42%) e dell'istituto della *Banca Ore* (20%) evidenziando, pertanto, un rinnovato interesse per modelli organizzativi che oggi appaiono – quantomeno tralasciati nell'ottica che qui interessa – più vicini e sentiti anche alle esigenze espresse dai lavoratori.

Strumenti, quali la *programmazione flessibile delle ferie* e il *part-time* sono peraltro già presenti in misura piuttosto elevata all'interno delle imprese artigiane, arrivando a pesare rispettivamente il 41% e 69,4%.

Le aziende si dichiarano, poi, disposte a introdurre *corsi di formazione* (54%), promuovere *l'attivazione di convenzioni* (23%) e *assistenza sanitaria/assicurazioni* (25%).

I lavoratori – come indicato nel paragrafo precedente – sono interessati all'attivazione di *polizze assicurative* (56%) e di *convenzioni* (40%), *corsi di formazione* (55%) e *banca ore* (50%).

**Fig. 25 – Le preferenze dei datori di lavoro e dei lavoratori in materia di welfare**

<b>Strumenti di welfare</b>	<b>Il welfare per i Datori di Lavoro</b>	<b>Il welfare per i Lavoratori</b>
Banca Ore	20%	50%
corsi di formazione	55%	55%
attivazione di convenzioni	23%	40%
assistenza sanitaria/assicurazioni	25%	56%
Contributo previdenza complementare/ previdenza integrativa	25%	38%

Dai dati sopra raccolti ed esposti discendono alcune interessanti considerazioni.

La prima che balza agli occhi è quella della coincidenza o comunque della grande sovrapposibilità delle esigenze espresse tanto dai lavoratori quanto dagli imprenditori artigiani.

Il dato per quanto meriti di esser evidenziato non può tuttavia apparire singolare.

Probabilmente si spiega col fatto che le imprese artigiane aderenti ad EBRET sono imprese di piccole dimensioni, in cui l'imprenditore non si limita ad avere rapporti gerarchici-direttivi ma prende parte in maniera attiva all'attività di impresa.

L'imprenditore artigiano è, in primo luogo, esso stesso lavoratore della propria azienda e il rapporto che sia crea con i dipendenti assume i caratteri di una collaborazione piuttosto che di una gerarchica subordinazione: che quindi i bisogni avvertiti siano condivisi o comunque in gran parte coincidenti con quelli dei propri collaboratori pare una logica conseguenza dell'assetto organizzativo.

Il secondo dato interessante discende dai risultati della *clusterizzazione* delle esigenze che ha evidenziato come l'area di maggior interesse si confermi essere quella della *conciliazione dei tempi di vita e lavoro*.

Analizzata in dettaglio emerge, tra l'altro, un dato interessante, oltre che in quanto tale anche per il valore emblematico che può rivestire nell'ambito della riflessione sui possibili sviluppi del tema del welfare aziendale.

Il dato sulla diffusione dell'istituto del *part-time*, fra le imprese artigiane intervistate, raggiunge infatti il non irrilevante tasso del 69%.

Considerare questo dato come indicativo, di per sé, di un forte interesse ai temi della conciliazione vita-lavoro e quindi del welfare aziendale da parte degli imprenditori sarebbe tuttavia fuorviante.

Difficilmente contestabile è che tale forte diffusione sia il portato di una organizzazione del lavoro di tipo tradizionale, frutto di scelte organizzativo-strategiche di gestione dell'impresa spesso legate alle contingenze economiche.

Tuttavia questa genesi non inficia comunque l'idoneità dell'istituto ad agire, per sua stessa natura, come misura di welfare, in particolare come uno dei più efficaci strumenti di conciliazione dei tempi vita lavoro.

Non può infatti negarsi che al *part-time* debba riconoscersi questa connotazione allorquando anziché essere una mera conseguenza della mancanza di offerte di lavoro a tempo pieno sia invece frutto di una (libera) scelta del dipendente raccolta e condivisa dall'imprenditore.

In altre parole, *scegliere* di lavorare con un orario ridotto consente al lavoratore di gestire meglio le svariate esigenze che nel corso della vita possono presentarsi (ad esempio, la nascita di un figlio, la necessità di adempiere a compiti di cura e assistenza di un familiare anziano; l'avvicinarsi dell'età pensionabile) senza per ciò dover invece sacrificare il lavoro.

Sarebbe, pertanto, opportuno restituire agli strumenti e istituti che già esistono e che trovano applicazione nelle imprese artigiane la loro valenza quale strumento di welfare e non solo come fattore legato alle esigenze organizzative dell'impresa.

Vero come è vero tutto questo ecco che allora sembra opportuno abbandonare la visione tradizionale – spesso critica – dell'istituto e valorizzare invece le opportunità che comunque questo offre in termini di *welfare*.

Pare quindi maturo il momento per mettere in luce i meccanismi virtuosi che l'istituto può generare, esaltandone gli aspetti legati al tema del welfare aziendale e dei tempi di conciliazione vita-lavoro e promuovendo, *attraverso la contrattazione collettiva territoriale* una nuova visione organizzativa e gestionale che tenga conto delle diverse esigenze.

In altre parole anche la rilettura in termini di welfare di temi (ed istituti) tradizionali unita all'inserimento di istituti e/o interventi invece innovativi sempre nel medesimo campo potrebbe portare ad un rilancio e ad un rinvigorismento della contrattazione di secondo livello nel settore artigiano.

D'altra parte uno sviluppo delle tematiche di welfare non può certo essere assicurato per il sol fatto dell'eventuale recepimento nelle tematiche della contrattazione.

Onde evitare, infatti, che i temi possano trovare un inserimento solo formale senza poi trovare una conseguente concretizzazione occorre considerare la necessità di superare quelle che paiono essere le maggiori difficoltà al concreto sviluppo del tema nel settore artigiano, quelle cioè legate alla dimensione aziendale.

In tale ottica ecco che il peculiare sistema bilaterale dell'artigianato e segnatamente dell'Ente Bilaterale dell'Artigianato Toscano (EBRET) ben potrebbe rivelarsi non solo utile ma probabilmente decisivo.

EBRET potrebbe, infatti, divenire punto focale in cui convergono gli interessi delle imprese associate e dei loro collaboratori, capace di unire i vari bisogni delle differenti realtà che esso rappresenta.

In un sistema caratterizzato da imprese di piccole dimensioni, infatti, il *coinvolgimento e la condivisione* dei differenti bisogni delle imprese pare essere il fattore decisivo per poter dare esecuzione ad interventi di welfare aziendale; coinvolgimento e condivisione che potrebbero trovare appunto focalizzazione nell'istituzione bilaterale.

In prima approssimazione due possono essere i piani sul quale l'Ente Bilaterale potrebbe vedersi riconosciuta una utile operatività.

In primo luogo l'Ente Bilaterale potrebbe avere una funzione propulsiva; una prima modalità di intervento potrebbe infatti essere quella della promozione di iniziati-

ve su temi centrali relativi alla gestione d'impresa che guardi con attenzione a temi del benessere dei lavoratori e che sia da stimolo e che possa rinvigorire la contrattazione territoriale di secondo livello.

Infatti, l'assunzione di compiti in materia di welfare da parte dell'ente bilaterale può costituire un catalizzatore per l'attecchimento e/o lo sviluppo di simili tematiche nel patrimonio dei temi contrattuali delle parti sociali titolari della contrattazione collettiva di secondo livello (che ricordiamo nel settore artigiano essere territoriale). Al contempo, e sotto altro punto di vista, l'assunzione di queste tematiche tra i compiti di EBRET, può costituire lo strumento attraverso il quale possono trovare concretizzazione le scelte della contrattazione collettiva di secondo che abbiano ad oggetto temi di questo tipo.

In secondo luogo, attraverso un'altra modalità di intervento, a carattere più operativo, l'Ente Bilaterale, potrebbe appunto sviluppare concrete iniziative ampliando il pacchetto dei servizi offerti con l'inserimento di temi di welfare che richiedano, per un'ottimale operatività, il raggiungimento di una massa critica che le singole imprese non possono raggiungere.

Un'offerta di nuovi interventi che d'altra parte non necessariamente dovrebbe essere svolta direttamente e unicamente dall'Ente attraverso le proprie strutture, ma anche implementando la sua attività mediante il coinvolgimento di *realità imprenditoriali già attive* nel settore che si facciano carico della progettazione e della definizione del piano.

EBRET, in quest'ottica, sarebbe chiamato a individuare un pacchetto minimo di strumenti di welfare da mettere a disposizione per le imprese e/ lavoratori o categorie di lavoratori aderenti all'ente bilaterale, i quali potranno essere individuati anche sulla base di criteri oggettivi (ad esempio, anzianità di iscrizione a EBRET, fascia ISEE..).

Una variante della suddetta modalità di intervento potrebbe altrimenti incentrarsi su un *sistema di convenzioni* stipulate dall'Ente medesimo e volte ad assicurare ai

dipendenti delle imprese artigiane iscritte condizioni più favorevoli di quelle praticate normalmente sul mercato, sul modello pensato e realizzato da Confartigianato Imprese Toscana. (vedi par. 6.5)

In questa eventualità l'Ente Bilaterale – con l'ausilio delle associazioni di categoria e di tutte le loro diramazioni territoriali – si troverebbe quindi al contempo a favorire l'incontro della domanda di welfare dei lavoratori con l'offerta proveniente da imprese aderenti. Un *matching* che potrebbe essere realizzato anche attraverso la creazione di una piattaforma che possa essere luogo e punto di incontro tra le esigenze dei lavoratori, degli artigiani e delle imprese.

Dall'incontro di queste differenti esigenze si genererebbe quindi un meccanismo virtuoso per entrambi i soggetti del rapporto. In questo modo l'impresa, infatti, può promuoversi e farsi conoscere sul mercato, mentre i lavoratori e, gli stessi artigiani, nel momento in cui divengono fruitori del servizio e non fornitori, possono accedere a prestazioni a tariffe scontate scegliendo tra una vasta gamma di imprese. D'altra parte, l'iscrizione ad un organismo bilaterale, comune a imprese e lavoratori, quale è EBRET (e prima ancora a una delle associazioni di categoria di cui è espressione) verrebbe a valere anche come garanzia sulla affidabilità e qualità dei servizi offerti.

L'interesse e quindi la potenziale fattibilità di un simile sistema ha peraltro trovato riscontro nei risultati della indagine svolta nei confronti dei lavoratori sopra ricordata.

Sulla base di quanto emerso dalle risposte dei lavoratori, questo modello di attività rappresenterebbe la soluzione pratica al fine di poter soddisfare una delle esigenze avvertite come prioritarie dai lavoratori stessi. (cfr. Fig. 24) Infatti, quando è stato chiesto loro di indicare quale tipo di convenzione sarebbero state di loro maggior interesse la preferenza è andata a servizi offerti da imprese operanti nel settore casa (imbianchini, elettricisti, falegnami, idraulici..) ovvero ad imprese di tipologie frequente tra le aziende aderenti ad EBRET.



## 6.5 Case History

Confartigianato Imprese Toscana, già da alcuni anni è attiva nel promuovere la cultura del welfare aziendale nella consapevolezza che, dalla promozione delle buone pratiche e degli strumenti di welfare ne possano trarre beneficio non solo le grandi imprese ma anche i piccoli imprenditori dell'artigianato.

Il metodo studiato da Confartigianato Imprese Toscana - che vede la prima volta la luce nel 2013 - è uno dei primi innovativi strumenti volti a favorire l'incontro e la collaborazione tra grande/media impresa e piccoli imprenditori artigiani e potrebbe essere prototipo di quella che potrebbe essere l'attività delle associazioni di categoria nell'incentivare la diffusione di pratiche di welfare sul territorio.

### 6.5.1 Le Botteghe del Pignone e la collaborazione con General Electric

Sulla base di questo modello, nel 2013, grazie alla collaborazione tra Confartigianato Imprese Toscana, Confartigianato Firenze e GE Oil & Gas nasce il progetto **“Le Botteghe del Pignone”**.

Il Progetto è uno dei primi esempi a livello nazionale di collaborazione fra piccole aziende del territorio e una multinazionale e prevede la realizzazione di un sistema di convenzioni con imprese toscane associate a Confartigianato e General Electric Oil & Gas - Nuovo Pignone (di seguito in forma abbreviata GE).

Gli obiettivi e i benefici che derivano dal rapporto sinergico tra due mondi tra loro generalmente distanti sono molteplici, da un lato è possibile in questo modo valorizzare le imprese locali e incrementare la loro visibilità e capacità di promuoversi sul mercato; dall'altro favorire la conciliazione vita/lavoro dei dipendenti della grande impresa coinvolta nel progetto, nella convinzione che la collaborazione e la cooperazione tra 'grandi' e 'piccoli' possa essere proficua per entrambi e capace di rispondere all'evo-



luzione delle esigenze dei lavoratori, delle persone e del mercato.

Le convenzioni attivate sono caricate su una piattaforma online (denominata appunto *Le Botteghe del Pignone*) accessibile direttamente dal sito di Confartigianato Toscana. Si tratta di un motore di ricerca in cui è possibile visualizzare le “botteghe” convenzionate all’interno del campus e quelle, invece, che offrono i servizi presso i loro negozi, per accedere ai quali è, invece, necessario esibire il badge aziendale. Ogni azienda convenzionata ha, infine, una scheda descrittiva in cui sono riportate brevemente la storia, le caratteristiche dell’impresa e le eventuali modalità decise dall’azienda per poter usufruire del servizio, il proprio listino prezzi, i contatti di riferimento, la geolocalizzazione ed eventuali immagini promozionali.

La vera idea innovativa e rivoluzionaria consiste nella possibilità per i dipendenti dello stabilimento fiorentino di potersi avvalere dei servizi offerti dagli artigiani direttamente all’interno del campus; si tratta di veri e propri laboratori artigiani, aperti durante la pausa pranzo, che offrono servizi e prodotti a prezzi convenzionati, consentendo così ai lavoratori di ottimizzare i tempi e migliorare la conciliazione vita-lavoro. È dunque, possibile – ad esempio - per i quasi 5.0000 lavoratori del Nuovo Pignone utilizzare parte della pausa pranzo per smacchiare una giacca, rifare il tacco alle scarpe o lavare l’auto senza doversi spostare dal luogo di lavoro.

A partire da questo momento inizia una stretta collaborazione con l’azienda che ha visto e vede tutt’ora Confartigianato Toscana impegnata su più progetti e collaborazioni. Un’altra importante esperienza è stata realizzata nell’ambito del programma globale GE, denominato *Healthahead*, pensato per sensibilizzare i dipendenti e le loro famiglie ad adottare uno stile di vita sano ed equilibrato.

Il progetto studiato da Confartigianato Toscana – con la collaborazione di CEDIT (agenzia formativa del sistema Confartigianato) – ha visto la realizzazione di un programma televisivo di 5 puntate dedicato alla corretta e sana alimentazione e alla lotta all’obesità. Hanno partecipato alla creazione dei video, professionisti legati al mondo

dell'alimentazione, in particolare una biologa nutrizionista, specializzata in nutrigenetica<sup>21</sup> la quale ha affrontato differenti temi legati alla nutrizione a cui sono state abbinare delle ricette realizzate e presentate da due rinomati chef fiorentini. I video sono stati sottotitolati in lingua inglese in modo da poter estendere la fruibilità del progetto a tutti i dipendenti delle sedi GE.

Al momento, infine, sono allo studio ulteriori collaborazioni al fine di poter realizzare differenti progetti e eventi che siano in grado di avvicinare e valorizzare queste due realtà.

### 6.5.2 Il caso S.A.O.<sup>22</sup>

Recentemente, Confartigianato Imprese Toscana ha avuto l'opportunità di lavorare ad un altro importante progetto di welfare grazie ad una collaborazione con CEDIT e S.A.O. s.c.r.l., cooperativa fiorentina attiva nel settore dei servizi. La società, in particolare, gestisce servizi in *outsourcing* per altre grandi aziende nei seguenti ambiti: ricezione clienti ed ospiti, portierato, guardiania e custodia non armata, recapito corrispondenza del cliente internamente ed esternamente l'azienda cliente.

Il progetto studiato con questa azienda, rispetto a quello realizzato con GE, però si è spinto oltre la mera attivazione di convenzioni con imprese legate al mondo Confartigianato, arrivando a costruire un piano di welfare ritagliato sulle specifiche esigenze aziendali e dei soci-lavoratori.

L'azienda ha deciso di valorizzare e premiare l'impegno dei dipendenti attraverso la realizzazione di un piano di welfare in linea con i nuovi modelli di gestione di

---

<sup>21</sup> Scienza di "ultima generazione" che si occupa di individuare le piccole variazioni genetiche caratteristiche di ogni individuo che possono tradursi in risposte "errate" dell'organismo in seguito all'introduzione di determinati alimenti o sostanze.

<sup>22</sup> Progetto in corso di realizzazione



impresa, partendo però dall'ascolto dei bisogni dei lavoratori. È stato distribuito loro un breve questionario dal quale ha preso forma il progetto “**S.A.O - Formazione e Welfare**”.

L'azienda - con il supporto di Confartigianato Imprese Toscana e CEDIT ha introdotto nuovi strumenti capaci di condurre verso un nuovo modello d'impresa, socialmente responsabile e in cui i lavoratori siano maggiormente partecipi dei risultati aziendali. Per fare questo l'azienda è intervenuta in due ambiti principali e strategici per il benessere aziendale: **formazione e welfare**.

S.A.O. ha inaugurato, dunque, un nuovo percorso basato sul concetto che attraverso la formazione sia possibile elevare il livello di partecipazione alle dinamiche aziendali, rafforzare la consapevolezza dei comuni obiettivi fra personale e azienda, elevando la soddisfazione ed il benessere del personale. La formazione, inoltre, è stata realizzata con una modalità indubbiamente innovativa; i corsi di formazione infatti, sono stati attuati principalmente nella modalità e-learning attraverso *video tutorial* realizzati da Cedit – Confartigianato appositamente per S.A.O. e, dunque, calibrati sulle specifiche necessità dell'azienda, alla quale seguirà necessariamente una sessione formativa in aula in cui sarà data la possibilità di chiarire specifici argomenti. Inoltre, questo momento in presenza ha l'obiettivo di stimolare la socializzazione, la partecipazione e il confronto fra i partecipanti, nonché rafforzare la consapevolezza dell'unità di intenti fra i partecipanti stessi e l'azienda. L'obiettivo che si vuole raggiungere, difatti, con questa modalità di formazione non è quello di costringere i soci a usufruire della formazione, ma invitarli a cogliere l'opportunità di migliorare e migliorarsi.

Attraverso la seconda linea di intervento, la società ha realizzato – con il supporto di Confartigianato Toscana – una piattaforma online (“*You SAO!*”) sul modello di quella realizzata per la GE - in cui sono caricati servizi in convenzione che consentiranno all'azienda di mettere a disposizione dei soci lavoratori prestazioni a prezzi scontati.

## Bibliografia e Sitografia

Aa.Vv. *Welfare aziendale in un gioco dove nessuno perde e tutti guadagnano: Indagine nazionale sullo stato del Welfare aziendale*; ed. Gangemi Editore Spa

ADAPT Labour Studies, *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, ebook series n.31

BURRONI L. e PEDACI M., *Contrattazione settoriale e possibilità di deroghe a livello aziendale: Italia*, Eurofound.com

CSR PIEMONTE, *L'importanza delle Risorse Umane: focus sul Welfare Aziendale*, 2012

CONFARTIGIANATO, *11° Rapporto annuale, L'economia ibrida, valori artigiani e tecnologie digitali*, 2016

EBRET, *Osservatorio Imprese artigiane. Rapporto economico sul settore artigiano*. 2014

FONDAZIONE STUDI CONSULENTI DEL LAVORO, *Mamme al bivio: la famiglia o il lavoro*, 2016

LEONARDI S., ARLOTTI M., *Welfare contrattuale e bilateralismo*, n. 3/2012 in La Rivista delle Politiche Sociali

MAINO F., *Il welfare in azienda: come prendersi cura di persone e territori in tempo di crisi*, [percorsidisecondowelfare.it](http://percorsidisecondowelfare.it)

F. MAINO, G. MALLONE, *Secondo Welfare e imprese: nesso e prospettive*, in La Rivista delle Politiche Sociali, 2012, n. 3, 195-207

MAINO F., *Un secondo Welfare per i nuovi bisogni*, in Il Mulino n.5/2012

MALLONE G., *Il secondo welfare in Italia: esperienze di welfare aziendale a confronto*, in [www.percorsidisecondowelfare.it](http://www.percorsidisecondowelfare.it)

REYNERI E., *Il lavoro delle donne*, 2009

REPORT OCSEL (Osservatorio sulla Contrattazione di Secondo Livello) *Le Relazioni Industriali nel tempo della Crisi. I dati OCSEL sulla contrattazione di 2° livello negli anni 2009 - 2012*; in [www.cisl.it/osservatorio-sulla-contrattazione-di-secondo-livello/](http://www.cisl.it/osservatorio-sulla-contrattazione-di-secondo-livello/)

REPORT OCSEL (Osservatorio sulla Contrattazione di Secondo Livello), *Caratteristiche e Tendenze della CONTRATTAZIONE di 2° livello negli anni 2013/2014*; in [www.cisl.it/osservatorio-sulla-contrattazione-di-secondo-livello/](http://www.cisl.it/osservatorio-sulla-contrattazione-di-secondo-livello/)

TREU T., *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, IPSOA 2013

[www.istat.it](http://www.istat.it)

[www.censis.it](http://www.censis.it)