Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Economia e Gestione delle Aziende

ordinamento
ex D.M. 270/2004

Tesi di Laurea

Prospettive di welfare ed esperienze della Provincia di Belluno

Relatore
Ch. Prof. Gaetano Zilio Grandi

Laureando
Erika Chies
Matricola 843436

Anno Accademico
2016 / 2017

INDICE

INTRODUZIONE 4

1. WELFARE AZIENDALE: DEFINIZIONE E CAMPI DI APPLICAZIONE 6

1.1 Alcune definizioni introduttive **6**

1.2 Tendenze normative nazionali **9**

1.3 Tendenze normative a livello europeo **15**

1.4 Il welfare aziendale nei contratti collettivi di lavoro **17**

2. *SOGGETTI COINVOLTI NELLE PRATICHE DI WELFARE AZIENDALE* 22

2.1 Le parti sociali: gli artefici delle politiche aziendali **22**
- ***2.1.1 I datori di lavoro ed i loro rappresentanti*** 22
- ***2.1.2 I rappresentanti dei lavoratori*** 30

2.2 Gli stakeholders **33**
- ***2.2.1 I lavoratori*** 33
- ***2.2.2 La collettività*** 35
- ***2.2.3 Lo Stato*** 36
- ***2.2.4 Il Terzo settore*** 37

2.3 Altre forme organizzative di welfare **38**

3. *TIPOLOGIE DI BENEFIT ED INIZIATIVE REALIZZATE* 40

3.1 Possibili composizioni del pacchetto di welfare aziendale **40**
- ***3.1.1 Prestazioni monetarie*** 40
- ***3.1.2 Prestazioni non monetarie*** 47

3.2 Alcune buone prassi aziendali **50**
- ***3.2.1 Eni s.p.a.*** 50
- ***3.2.2 Ferrero S.p.a.*** 52
- ***3.2.3 Olivetti S.p.a.*** 53
- ***3.2.4 Menarini S.p.a.*** 54
- ***3.2.5 Conbipel S.p.a.*** 55
- ***3.2.6 Pregel S.p.a.*** 56
- ***3.2.7 Rete Giunca*** 58
- ***3.2.8 WelfareNet*** 59

4. INIZIATIVE WELFARE IN PROVINCIA DI BELLUNO 61

4.1 La Provincia di Belluno: aspetti economici e peculiarità geografiche **61**

4.2 Iniziative attivate dalle aziende bellunesi **65**
4.2.1 Ideal Standard S.r.l.– Ceramica Dolomite S.p.a. 66
4.2.2 Luxottica S.r.l. 67
4.2.3 De Rigo Vision S.p.a. 73
4.2.4 Giorgio Fedon & Figli S.p.a. 74
4.2.5 Sinteco S.p.a. 77
4.2.6 Clivet S.p.a. 80
4.2.7 Galvalux S.r.l. 81
4.2.8 Dolomitibus S.p.a. 82
4.2.9 U.L.S.S. 1 Dolomiti 83

4.3 Il supporto delle associazioni di categoria alla promozione del welfare aziendale **84**

4.4. Esiti della contrattazione tra rappresentanti datoriali e dei lavoratori: alcuni progetti realizzati **86**
4.4.1 Ente Bilaterale Provinciale di Belluno 87
4.4.2 Ente Bilaterale Artigianato Veneto 88
4.4.3 Cassa Edile di Mutualità e Assistenza della provincia di Belluno 91
4.4.4 Sani.in.Veneto 93

4.5 Altre iniziative presenti sul territorio **94**

4.6 Proposte di welfare territoriale **96**

4.7 Futuro del welfare in provincia di Belluno **97**

CONCLUSIONI 98

BIBLIOGRAFIA 100

SITOGRAFIA 102

INTRODUZIONE

"*La fabbrica per l'uomo e non l'uomo per la fabbrica. Una concezione del lavoro che mette al centro gli aspetti sociali prima e il profitto dopo*". Questa frase è stata detta da Giovanni Ferrero durante le esequie del padre Michele, il fondatore dell'omonima azienda dolciaria nota per le iniziative a favore del benessere dei propri dipendenti in tutti gli aspetti della via quotidiana, non solo in ambito lavorativo.

Il pensiero di Ferrero identifica appieno il contesto culturale della società attuale, la quale manifesta in modo sempre più evidente la necessità di stare bene, ossia di rispondere, oltre che ai bisogni primari come sostentamento e sicurezza, alla soddisfazione di quegli stati emotivi e fisici che portano al benessere della persona. L'attenzione della società moderna si è per questo ampliata: la sicurezza del posto di lavoro e l'unione della famiglia non sono più considerati come unici elementi per ottenere un'esistenza appagante, come succedeva in tempi passati: in questi anni si è alla ricerca di una differente configurazione delle attività quotidiane che garantisca un miglior work life balance, di una conciliazione dei tempi di lavoro con quelli da dedicare al tempo libero, così da avere la possibilità di prendersi cura del proprio benessere individuale.

Non sempre il sistema pubblico degli Stati è in grado di soddisfare tutte le esigenze manifestate dai cittadini; per questo motivo il settore privato esercita un ruolo sempre meno marginale nell'offerta di servizi alle persone, sostituendo talvolta anche quelli offerti a livello pubblico.

Il sentimento collettivo della parità tra gli individui, spinge poi molte persone a compiere gesti di altruismo, con attività di volontariato o donazioni a vario titolo a enti ritenuti da ciascuno portatori di tali interessi. La volontà di creare una situazione di benessere appartiene molto spesso anche agli imprenditori, che, sia per spirito altruistico, ma anche per cercare di mantenere i rapporti lavorativi con i collaboratori più meritevoli, assicurano ai propri dipendenti (o a categorie definite di essi) dei trattamenti retributivi e materiali migliori rispetto ad altre imprese.

Accanto ai benefits per le classi dirigenziali delle grandi aziende, presenti da tempo, anche se in diversa misura, nella quasi totalità di esse, molte imprese hanno intrapreso o stanno intraprendendo politiche di miglioramento della qualità della vita di tutti i propri lavoratori, attraverso l'offerta di remunerazioni economiche aggiuntive allo stipendio (si pensi ad esempio ai premi di produttività) o servizi da poter usufruire al di fuori dell'attività lavorativa.
Tali azioni sono approvate e spesso incentivate dal sistema pubblico. Nel nostro Paese in particolare, l'iniziativa dei privati è ritenuta, anche dagli organi di governo, un efficace metodo per assicurare ai cittadini quei servizi che lo Stato non è in grado di garantire in modo equo alla popolazione, ed è per questo incentivata.

Questo elaborato si propone di esaminare le motivazioni che hanno spinto le Pubbliche Amministrazioni e la classe imprenditrice a promuovere iniziative di welfare per i propri addetti, e le modalità ritenute maggiormente valide per attuare tali scopi.
Le pratiche aziendali analizzate riguardano principalmente imprese e istituzioni della Provincia di Belluno, territorio contenuto nelle dimensioni ma vivace dal punto di vista imprenditoriale e della ricerca del benessere collettivo.

1. WELFARE AZIENDALE: DEFINIZIONE E CAMPI DI APPLICAZIONE

1.1 Alcune definizioni introduttive – 1.2 Tendenze normative nazionali – 1.3 Tendenze normative a livello europeo – 1.4 Il welfare aziendale nei contratti collettivi di lavoro

1.1 Alcune definizioni introduttive

Ricercando la parola *welfare* in un dizionario, il significato riportato sarà il seguente:

> *Dalla locuzione verbale (to) fare well «passarsela bene, andare bene»,[…], Espressione equivalente all'italiano benessere, nota soprattutto nelle due locuzioni welfare economics "economia del benessere" e welfare state (propriamente "stato del benessere"), tradotta di solito in italiano con stato assistenziale (che ha però sfumatura negativa) o stato sociale (più neutro). (Enciclopedia Treccani, 2017)*

Partendo da questa definizione si può quindi rilevare come nel tempo, al termine welfare, siano stati legati significati differenti a seconda del sostantivo o aggettivo posto vicino: si può così sentir parlare, tra gli altri di welfare state, welfare privato, welfare aziendale e welfare territoriale.

<u>*Welfare state*</u>

Il termine *welfare state*, diffusosi nella lingua italiana e a livello globale durante gli anni della Seconda Guerra Mondiale, ha origine in Gran Bretagna, dove viene utilizzato per indicare le politiche pubbliche messe in atto da uno Stato che interviene, in un'economia di mercato, per garantire assistenza e benessere ai cittadini, modificando e regolamentando la distribuzione dei redditi generata dalle forze del mercato *(Enciclopedia Treccani, 2017)*.

Utilizzando vocaboli italiani, il termine è solitamente tradotto come *stato sociale*.

Secondo una definizione data da Ceruti e Treu *(2010)*, il welfare state ha funzioni distributive, risarcitorie e correlate a rischi specifici dei lavoratori.

Si può notare come i primi soggetti che si assumono la responsabilità di garantire una minima parità tra tutti gli individui siano le pubbliche amministrazioni, con modalità differenti da istituzione a istituzione, a seconda di esperienze storiche, politiche ed

economiche proprie di ognuna *(Zoli, 2004)*. La volontà generale è comunque quella di assicurare una protezione sociale *(CNEL, 2017)* per i propri cittadini. Precedentemente a questa politica è la Chiesa a fornire assistenza agli indigenti.

Welfare privato

A seguito dei cambiamenti economici e sociali avvenuti nel corso degli anni, che verranno discussi successivamente, l'intervento delle istituzioni pubbliche non è più sufficiente, sia in termini di risorse, sia in termini di tipologie di servizi offerti. Si afferma quindi un welfare "privato", a cura di imprese non soggette a diretto controllo statale. Ne fanno parte le varie istituzioni, generalmente riunite sotto la definizione di "terzo settore", che attraverso il volontariato e la raccolta di fondi privati cercano di assicurare dei servizi minimi, generalmente non forniti dalle risorse pubbliche, alle persone che necessitano di sostegno. Rientrano in questa categoria anche, e soprattutto, le imprese con scopo di lucro, che in numero sempre più elevato e con iniziative che aumentano costantemente sono protagoniste della crescita di benessere dei propri dipendenti e delle comunità locali.

Welfare aziendale

Quanto sopra descritto viene identificato come welfare aziendale, non ancora definito letteralmente a livello normativo, ma individuato nella letteratura come l'insieme di somme, beni, prestazioni, opere, servizi corrisposti al dipendente in natura o sotto forma di rimborso spese aventi finalità di rilevanza sociale ed esclusi, in tutto o in parte, dal reddito di lavoro dipendente *(Massagli & Spattini, 2017)*.

In differente accezione, Treu *(2016)* indica il welfare aziendale come l'insieme di strumenti, risorse e servizi che l'impresa mette a disposizione dei lavoratori al fine di soddisfarne bisogni individuali o connessi al nucleo familiare, e volti a realizzare esigenze di sviluppo umano, civile o sociale.

Le politiche avviate in questa direzione possono essere perseguite in azienda per una volontà solidaristica della compagine imprenditoriale, in seguito alla contrattazione interna tra le parti (le rappresentanze sindacali e l'azienda stessa), oppure in applicazione di contratti nazionali o norme statali.

Il principale ambito della vita delle persone interessato dalle pratiche di welfare aziendale è la salute, con svariate forme di assicurazione, previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa. Allo stato attuale, tale forma di sussidiarietà rispetto

ai servizi garantiti dallo Stato sta diventando obbligatoria in molti settori ed regolata a livello legislativo.

Molte aziende offrono inoltre altre tipologie di servizi, identificati generalmente con il termine di *fringe benefits*, ossia benefici accessori, marginali, i quali danno sottostanno al comma 3 dell'articolo 2099 c.c. "*...il prestatore di lavoro può anche essere retribuito in tutto o in parte con partecipazione agli utili o ai prodotti, con provvigione o con prestazioni in natura"*. Rientrano in questa categoria non solo servizi aggiuntivi per la salute e la previdenza, ma soprattutto offerte per la vita al di fuori del lavoro, quali aiuti economici (sotto forma di sussidi, borse di studio, buoni spesa, etc.) per il lavoratore o per i suoi familiari e convenzioni con enti che svolgono attività per il tempo libero (abbonamenti a palestre, cinema, buoni libri, etc.). Tali tipologie di flexible benefits possono essere offerte direttamente dall'azienda a tutti i lavoratori, oppure può essere il dipendente stesso a scegliere di quali benefici usufruire, all'interno di un pacchetto proposto dall'azienda, per un ammontare destinato a ciascun lavoratore dalla direzione aziendale. Quest'ultimo sistema permette ad ogni individuo di ottenere un'offerta "personalizzata"; a seconda delle proprie esigenze e preferenze personali o familiari del momento, egli potrà decidere di usufruire maggiormente di un servizio oppure di un altro.

Gli interventi da parte di soggetti non pubblici rientrano inoltre nella definizione di secondo welfare, identificata da Maurizio Ferrera nel Primo Rapporto sul secondo welfare in Italia *(Maino and Ferrera, 2013)*: una forma di welfare successiva a quello statale del Novecento, che aggiunge e modernizza i servizi offerti e i modelli organizzativi e gestionali, facendo uso di risorse pubbliche ma anche di altri attori economici e sociali in modo razionale ed efficiente.

Si può notare quindi che il welfare aziendale, e più in generale il welfare privato, non sostituisce quello pubblico nel garantire il rispetto dei principi normativi nazionali e dei diritti agli individui, ma integra in ottica di complementarità le iniziative assicurate a livello statale.

Welfare territoriale

Le comunità locali sono inoltre tutelate a livello di equità sociale e benessere da forme di welfare territoriale, un insieme di servizi a beneficio della popolazione di un dato territorio che sorge a seguito della contrattazione tra le parti: enti pubblici (comuni, provincia, regione, etc., a seconda della vastità del territorio e della competenza in

merito alla contrattazione) ed enti privati, quali sindacati ed altri soggetti che portano avanti gli interessi della popolazione locale. Gli accordi rientranti in questa tipologia di welfare vengono spesso utilizzati anche dalle piccole e medie imprese del territorio. Tali aziende, generalmente, non hanno infatti la possibilità di contrattare autonomamente delle politiche per i propri dipendenti, sia per l'onerosità della contrattazione, sia per la mancanza all'interno della realtà aziendale dei soggetti abilitati alla contrattazione.

1.2 Tendenze normative nazionali

Il welfare aziendale nasce dalla volontà dei vertici aziendali di offrire delle condizioni di vita più agevoli ai propri dipendenti e alle loro famiglie, rispetto alla realtà sociale ed economica presente nel territorio di appartenenza. L'impegno viene assunto dalle aziende, oltre che per fidelizzare e migliorare il rapporto con i propri collaboratori, anche per la sentita necessità di supplire al sistema di welfare statale, il quale livello molto dipende dagli organi di governo e soprattutto dalle risorse in un dato momento disponibili in un Paese.

Allo stato attuale, il welfare state italiano ha subito notevoli riduzioni a seguito della crisi economica iniziata con la bolla dei subprime nel 2007.

Durante il periodo tra le due guerre si è sviluppato, con modalità differenti ma su tutto il territorio europeo, un sistema pubblico di assistenza e previdenza sanitaria, oltre che di erogazione di servizi a titolo gratuito per i propri cittadini, situazione che ha permesso una crescita del benessere collettivo, sia in termini assicurativi sia in termini economici. Questo genere di assistenza era stato auspicato, durante la conferenza del 1933, anche dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro (De Felice, 2007).

In Italia, la maggior parte dei contributi statali *(figura 1)* è stata, ed è ancora, destinata alla fase più avanzata della vita di un individuo, in contrapposizione con le scarse politiche e risorse economiche destinate alle necessità dei soggetti in età lavorativa: si può notare, infatti, un cospicuo utilizzo di risorse in favore delle pensioni e del sostegno alla vecchiaia, per le quali la Pubblica Amministrazione destina più della metà dell'ammontare totale, mentre sono meno tutelate da parte dello Stato le situazioni tipiche dell'età lavorativa, come eventuali momenti di disoccupazione e progetti a

sostegno della famiglia e dell'abitazione (che sommati formano circa il 10% della spesa pubblica per la protezione sociale). Il secondo ambito per ammontare di risorse destinate è l'assistenza sanitaria (circa il 23,7%).

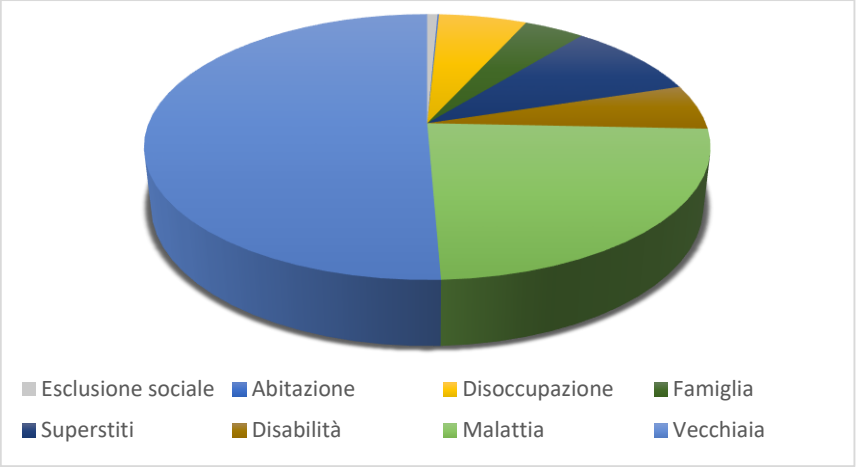

Figura 1. Suddivisione della spesa per prestazioni sociali per tipo di rischio/bisogno
(Fonte: elaborazione propria su dati Eurostat)

L'aumento dimensionale della popolazione e dell'economia, con l'allungamento dell'aspettativa di vita e la variazione del rapporto tra popolazione attiva e inattiva, ha portato gli Stati, specie quelli con economie pubbliche poco robuste come Spagna, Grecia e Italia, a risentire ancora maggiormente delle crisi finanziarie globali, identificando nella spesa pubblica la causa principale dei dissesti nei bilanci statali. La conseguenza di tale visione è stata quindi la riduzione dell'ammontare di risorse pubbliche destinato al welfare *(Saraceno, 2013)*.

Per quanto riguarda l'Italia, pur non essendo più in grado di assicurare direttamente tutti i servizi ed aiuti necessari ai cittadini, lo Stato resta responsabile della sua funzione di garante di equità ed uguaglianza, secondo quanto indicato a livello normativo. Ciò si può evincere a partire dai primi articoli della Costituzione:

> ***Art. 2 Cost.*** *"La Repubblica riconosce e garantisce i diritti inviolabili dell'uomo, sia come singolo sia nelle formazioni sociali ove si svolge la sua personalità, e richiede l'adempimento dei doveri inderogabili di solidarietà politica, economica e sociale."*

Il raggiungimento della pari dignità sociale è quindi responsabilità di ognuno, sia esso un soggetto pubblico o privato.

> ***Art. 3 Cost**. "Tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali.*
> *È compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese."*

Nell'articolo 3 vengono enunciati i principi di eguaglianza formale (riportata nel primo comma) e sostanziale (presente nel secondo comma). Le politiche del welfare state e degli incentivi che lo Stato offre al potenziamento del welfare privato possono essere considerati come i principali modi per ottemperare al secondo paragrafo dell'articolo.

Con la riforma costituzionale del 2001, è stata modificata la competenza tra Stato e regioni in merito ai diversi ambiti di legiferazione; dall'art. 117 Cost, lettera m) si evince, tra gli altri, l'esclusività del potere legislativo in capo allo Stato nella "*determinazione dei livelli essenziali delle prestazioni concernenti i diritti civili e sociali che devono essere garantiti su tutto il territorio nazionale*". Saranno quindi gli organi di Governo a definire i servizi minimi spettanti tutta la popolazione, e le modalità per garantirli: il raggiungimento di tali obiettivi sarà certo, però, soltanto con l'accollamento delle spese di erogazione dei servizi in capo allo Stato stesso.

Le decisioni in materia fanno capo al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, che ha il compito di regolamentare e promuovere i rapporti di lavoro e l'occupazione, cercando di eliminare la povertà e l'esclusione sociale attraverso interventi mirati, sia per fascia d'età che per problematiche delle persone. Talvolta tale organo è denominato anche "Ministero del Welfare".

Questo organo di governo ha voluto analizzare la situazione presente e delineare gli obiettivi futuri in ambito di politiche sociali a livello pubblico mediante l'elaborazione, nel 2003, del *Libro bianco sul welfare (Sestini, Bolaffi and Daverio, 2003).* All'interno della pubblicazione viene riconosciuta l'obsolescenza delle politiche attuate in quel momento, a causa dei continui cambiamenti delle condizioni sociali e demografiche, facendo emergere la volontà di modificare i modelli di governance, attraverso l'interattività tra le parti sociali sia a livello europeo, sia tra

il governo centrale nazionale e quelli locali. Attraverso l'analisi dei fenomeni sociali, il testo indica le aree di intervento già definite dal Ministero, quali, in particolare, l'inclusione sociale e il sostegno alla famiglia, anche se non vi è una descrizione puntuale dei progetti ideati.

La necessità di ridurre la spesa pubblica, emersa consistentemente a seguito della crisi economica e finanziaria del 2007, ha portato gli organi di governo a diminuire le risorse destinate ai servizi per il benessere della comunità, cercando la sussidiarietà degli enti privati per ovviare al peggioramento del welfare state italiano. Un primo e importante incentivo al welfare privato si ha a livello fiscale: per le imprese che promuovono azioni di welfare al loro interno, infatti, i benefit erogati sono esclusi dall'ammontare su cui calcolare le imposte.

La principale norma che regolamenta tale aspetto del welfare aziendale è il Testo Unico delle Imposte sui Redditi, in particolare negli articoli 51, 95 e 100.

L'articolo 51 TUIR disciplina la tassazione del reddito da lavoro dipendente: dal primo comma si evince il principio di onnicomprensività, vale a dire che tale reddito è costituito *"da tutte le somme e i valori in genere, a qualunque titolo percepiti nel periodo d'imposta, anche sotto forma di erogazioni liberali, in relazione al rapporto di lavoro."*

Nel secondo comma dell'articolo sono indicati gli elementi che non concorrono a formare il reddito; tra gli altri, ve ne sono alcuni che possono essere inclusi tra i benefit erogati dalle aziende ai propri lavoratori:

> *a) i contributi previdenziali e assistenziali versati dal datore di lavoro o dal lavoratore in ottemperanza a disposizioni di legge; i contributi di assistenza sanitaria versati dal datore di lavoro o dal lavoratore ad enti o casse aventi esclusivamente fine assistenziale in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale, che operino negli ambiti di intervento stabiliti con il decreto del Ministro della salute di cui all'articolo 10, comma 1, lettera e-ter), per un importo non superiore complessivamente ad euro 3.615,20. Ai fini del calcolo del predetto limite si tiene conto anche dei contributi di assistenza sanitaria versati ai sensi dell'articolo 10, comma 1, lettera e-ter);*
>
> *c) le somministrazioni di vitto da parte del datore di lavoro, nonché quelle in mense organizzate direttamente dal datore di lavoro o gestite da terzi, o, fino all'importo complessivo giornaliero di euro 5,29,*

aumentato a euro 7 nel caso in cui le stesse siano rese in forma elettronica, le prestazioni e le indennità sostitutive corrisposte agli addetti ai cantieri edili, ad altre strutture lavorative a carattere temporaneo o ad unità produttive ubicate in zone dove manchino strutture o servizi di ristorazione;

d) le prestazioni di servizi di trasporto collettivo alla generalità o a categorie di dipendenti; anche se affidate a terzi ivi compresi gli esercenti servizi pubblici;

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

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

f-ter) le somme e le prestazioni erogate dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti per la fruizione dei servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti;

g) il valore delle azioni offerte alla generalità dei dipendenti per un importo non superiore complessivamente nel periodo d'imposta a lire 4 milioni;

h) le erogazioni effettuate dal datore di lavoro in conformità a contratti collettivi o ad accordi e regolamenti aziendali a fronte delle spese sanitarie;

In questo articolo si può notare un allargamento, rispetto alla passata concezione dei lavoratori, delle categorie di soggetti beneficiari delle politiche di welfare, come auspicato da Ceruti e Treu *(2010)*: da una visione paternalistica, maschile e familistica del lavoratore-tipo, si passa ad una incentrata sul nucleo familiare nel suo insieme, con interventi indirizzati alle sue diverse componenti (dai servizi per i figli fino a quelli per

i familiari anziani), garantendo un trattamento universale a sostegno delle famiglie, indipendentemente dalla condizione lavorativa.

Elemento fondamentale perché i benefit offerti dall'azienda siano soggetti a detassazione è l'insieme dei soggetti che ne possono usufruire: i servizi devono essere destinati *alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti*. La contrattazione di tali elementi è infatti collettiva (nazionale o aziendale), non riguarda il singolo collaboratore.

Il secondo comma dell'art.51 TUIR è stato modificato con la Legge di Stabilità 2016 (l.208 del 28 dicembre 2015, art.1, comma 190), legge con cui il Governo italiano ha voluto favorire l'intervento del welfare privato anche attraverso la contrattazione collettiva, escludendo dalla tassazione i servizi riconosciuti dal datore di lavoro alle proprie maestranze sia volontariamente sia in ottemperanza ad accordi o contratti nazionali/aziendali. La precedente versione dell'articolo indicava, invece, il diritto alla detassazione solamente nel caso in cui le erogazioni fossero una liberalità volontaria del datore di lavoro.

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

Con tale indicazione, lo Stato mira ad aumentare il contributo da parte delle aziende al miglioramento economico e sociale dei propri dipendenti, garantendo la detassazione degli importi offerti volontariamente.

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

Se non si tratta di una volontà liberalistica dell'imprenditore, la spinta all'adozione di politiche di welfare aziendale deriva quindi principalmente dalla possibilità per le imprese di sostenere costi per imposte minori rispetto a forme migliorative per i dipendenti quali l'aumento salariale o i diversi premi di produttività e risultato: invece che erogare tali somme come aumento dello stipendio, meccanismo che comporta un

carico fiscale sia per l'impresa sia per il dipendente, l'offerta di beni e servizi rientranti tra tipologie riportate negli articoli precedenti fa percepire al lavoratore lo stesso importo che l'impresa ha a lui destinato, e non comporta a quest'ultima ulteriori oneri a livello tributario.

La legge di stabilità 2017 (l. 232 del 11 dicembre 2016) ha confermato la volontà del Governo di promuovere ed incentivare l'adozione del welfare privato, mantenendo l'ampliamento dell'art. 51 TUIR introdotto dalla legge di stabilità 2016 ed innalzando la soglia di reddito massima per l'accesso ai vantaggi fiscali (art. 1, comma 160). E' stata inoltre ampliata, con il comma 161 dell'art.1 la casistica dei possibili contributi detassati, con l'aggiunta della lettera "*f-quater) i contributi e i premi versati dal datore di lavoro a favore della generalità dei dipendenti o di categorie di dipendenti per prestazioni, anche in forma assicurativa, aventi per oggetto il rischio di non autosufficienza nel compimento degli atti della vita quotidiana, […] o aventi per oggetto il rischio di gravi".* La volontà della Pubblica Amministrazione insiste in questo modo sul principio di sussidiarietà tra la responsabilità sociale statale e privata.

L'utilizzo del welfare aziendale composto da contribuzioni e prestazioni previsti dall'art. 51 TUIR in alternativa all'erogazione monetaria diretta del premio di produttività, contrattato a livello nazionale, territoriale o di singola azienda (art.1, comma 162, che incrementa quanto indicato nell'art. 100 TUIR) è quindi un vantaggio per entrambe le parti anche negli anni a venire, poiché consente di applicare le detassazioni previste per l'anno 2016 a partire dal 2017, senza l'indicazione di un termine finale.

A carico del welfare statale sono stati poi aggiunti dei benefit monetari con la volontà di sostenere la maternità (bonus per il pagamento degli asili nido, voucher per le baby sitter, sostegno al credito per famiglie con figli, congedo parentale per il padre, bonus per le neomamme).

1.3 Tendenze normative a livello europeo

Analizzando la politiche di welfare state a livello di Unione Europea si notano modelli ed esperienze diverse per ogni Stato membro. L'attenzione posta dall'UE alle politiche sociali e all'uguaglianza tra i cittadini, enfatizzata in particolare dal Consiglio Europeo di Lisbona nel 2000 e dall'elaborazione della Carta dei diritti fondamentali dei cittadini

europei nella Conferenza di Nizza (2001), ha portato gli organi direttivi a cercare di uniformare le misure e gli strumenti adottati in tal senso da ogni Paese, pur lasciando in capo agli Stati il potere normativo. Ciò che si può attualmente leggere nel sito dell'Unione Europea per quanto riguarda le politiche sociali, infatti, indica che "*la responsabilità della politica sociale e del lavoro spetta in primo luogo ai governi nazionali. I finanziamenti dell'UE si limitano a sostenere e integrare i loro sforzi*."

Si possono notare quattro traiettorie evolutive a partire dal secolo scorso, identificabili nelle diverse aree dell'Unione Europea *(Ferrera, Fargion and Jessuola, 2012)*: nell'area nordica il welfare state è il più consolidato ed esaustivo, poiché contiene un gran numero di servizi riguardanti molti aspetti della vita dei cittadini. Nell'area anglosassone gli elementi sanitari sono destinati a tutta la popolazione, ma si possono invece riscontrare disuguaglianze a seconda della disponibilità economica per gli altri fattori di protezione sociale: i servizi più vantaggiosi si hanno rivolgendosi a sistemi privati, che non tutti sono in grado di affrontare economicamente. Nell'area continentale non vi è uniformità nelle prestazioni per le varie fasi della vita e per le categorie occupazionali: la concezione lavorativa è basata sul capofamiglia lavoratore, con attenzione ai lavoratori dei settori principali dell'economia; si sta attualmente cercando di armonizzare le pratiche promosse. Nell'area mediterranea gli squilibri e i ritardi sono molto marcati, con attenzione posta in particolar modo sulla sanità, tralasciando quasi totalmente tutti gli altri aspetti della vita, come ad esempio la mancanza di occupazione e quindi di reddito, per la quale è demandato alla famiglia il compito di fungere da ammortizzatore sociale.

Secondo quanto descritto da Federico Rampini *(2012)*, vi sono evidenti squilibri tra le aree delineate, in particolar modo nell'area mediterranea rispetto a quella continentale e ancora maggiormente a quella nordica: a fronte di un'alta pressione fiscale, e quindi di un prelievo di risorse dai cittadini notevole, i benefici ottenuti dalle ultime due aree citate sono qualitativamente e quantitativamente superiori; i paesi scandinavi e l'area germanica (Germania, Austria, Olanda e Svizzera in particolare) non hanno risentito quanto Spagna, Portogallo, Grecia e Italia delle crisi economiche globali a livello di protezione sociale. Le cause principali sono da ricercare nell'insostenibilità del debito pubblico e nelle politiche adottate per ovviare a tale problema: a differenza dei tagli alla spesa sociale attuati nei Paesi dell'Europa meridionale, quelli continentali e del nord Europa sono stati in grado di mantenere ed in alcuni casi aumentare il benessere

dei propri cittadini tramite consistenti retribuzioni e alto livello dei servizi offerti. L'Italia e gli altri stati mediterranei sono inoltre interessati da un'elevata evasione fiscale, problema che inasprisce le difficoltà di sanare la situazione finanziaria.
A livello di Unione Europea, con il Trattato di Lisbona del 2007, gli Stati Membri si sono impegnati a perseguire obiettivi comuni di lotta all'esclusione sociale e di promozione della protezione sociale, come indicato nell'articolo 9 del Testo sul funzionamento dell'Unione Europea: "*Nella definizione e nell'attuazione delle sue politiche e azioni, l'Unione tiene conto delle esigenze connesse con la promozione di un elevato livello di occupazione, la garanzia di un'adeguata protezione sociale, la lotta contro l'esclusione sociale e un elevato livello di istruzione, formazione e tutela della salute umana*".

1.4 Il welfare aziendale nei contratti collettivi di lavoro

Come precedentemente osservato negli articoli del TUIR, si può parlare di welfare aziendale soggetto alle defiscalizzazioni normative solo se i benefits sono destinati almeno a una categoria di dipendenti, ossia non a un singolo soggetto. Le principali fonti di accordo azienda-lavoratori sono quindi i contratti collettivi, che regolano il rapporto di lavoro di più soggetti che svolgono le stesse mansioni.
Il primo luogo d'incontro diretto tra le necessità manifestate dai lavoratori e la disponibilità aziendale a soddisfarle è la stipula dei contratti collettivi nazionali di lavoro. Tali documenti, in seguito all'Accordo quadro di riforma degli assetti contrattuali, del gennaio 2009), hanno una durata di tre anni sia per la parte normativa sia per quella economica. La decisione delle parti sociali ha sostituito il Protocollo del 23 luglio 1993 (*Protocollo sulla politica dei redditi e dell'occupazione, sugli assetti contrattuali, sulle politiche del lavoro e sul sostegno al sistema produttivo*), che prevedeva una validità di quattro anni per la parte normativa e di due anni per la parte economica. Gli elementi che compongono il CCNL sono quindi essenzialmente due: una regolamentazione delle condizioni di lavoro (orari di lavoro, inquadramenti, caratteristiche della prestazione) e una riguardante le retribuzioni degli addetti, con lo scopo di preservare il potere d'acquisto dei lavoratori, adeguando la retribuzione all'andamento inflazionistico nazionale e del settore produttivo di pertinenza.

Ogni contratto riguarda una differente categoria, intesa come settore merceologico, ed ha lo scopo di "*garantire la certezza dei trattamenti economici e normativi comuni per tutti i lavoratori del settore ovunque impiegati nel territorio nazionale",* secondo quanto stabilito dall'Accordo quadro di riforma degli assetti contrattuali del 2009*.* Le parti stipulanti sono le organizzazioni rappresentanti dei lavoratori e dei datori di lavoro.
Altre tipologie di contratto collettivo, successive per applicazione al Contratto collettivo nazionale di lavoro sono il contratto aziendale e il contratto territoriale. Stando all'accordo del 2011(*Accordo interconfederale fra Confindustria e CGIL, CISL e UIL)* , il primo è stipulabile tra l'azienda e le rappresentanze sindacali unitarie aziendali, è applicato a tutta la forza lavoro e può contenere accordi riguardo alle materie delegate dal CCNL (ha quindi funzione integrativa, e prevede, tra le principali regolamentazioni, le modalità di destinazione di premi di produttività), oltre che derogare, in determinati casi, a ciò che prevedono il contratto nazionale e la legge. Per quelle aziende che non hanno la possibilità di stipulare accordi aziendali, spesso a causa della loro dimensione, è prevista la possibilità di applicare un contratto collettivo territoriale, che viene stipulato dalle rappresentanze sindacali delle parti con competenza di una determinata area e di un dato settore produttivo.
Per quanto concerne l'utilizzo di pratiche welfare, già il CCNL può prevedere alcune modalità: nello stesso accordo del 2009 è indicato che *"la contrattazione collettiva nazionale o confederale può definire ulteriori forme di bilateralità per il funzionamento di servizi integrativi di welfare"*.
In alcuni contratti nazionali si possono quindi trovare indicazioni al riguardo: gli ultimi accordi sottoscritti, in ordine di tempo, sono quelli del settore metalmeccanico e del settore tessile abbigliamento.

Nel primo caso, l'ipotesi di accordo per il contratto 2016-2019 tra Federmeccanica e Assistal, come rappresentanti dei Datori di Lavoro, e FIM-CISL, FIOM-CGIL e UILM-UIL, organizzazioni sindacali rappresentanti dei lavoratori, è stata firmata il 26 novembre 2016, e prevede, in aggiunta agli adeguamenti dei minimi retributivi, alla modalità di determinazione dei premi di risultato e alla regolamentazione delle trasferte, l'aggiornamento di altri trattamenti economici quali il contributo alla formazione continua per ogni dipendente, "*finalizzata ad aggiornare, perfezionare o sviluppare conoscenze e competenze professionali" ,* con la quale ogni lavoratore ha diritto a seguire corsi di alfabetizzazione, italiano, digitalizzazione a altri corsi a sua scelta al di fuori

dell'azienda, finanziati in parte dell'azienda stessa, così come il diritto a completare gli studi per l'acquisizione di titoli legali di studio, mediante permessi retribuiti che consentano la frequenza ai corsi. Altri elementi dell'accordo hanno consentito di creare un welfare aziendale minimo obbligatorio rivolto a tutti i lavoratori con contratto del settore metalmeccanico: la destinazione di una somma fissa mensile (attualmente definita in 13 euro) ad un fondo di assistenza sanitaria integrativa, per tutti i dipendenti a tempo indeterminato, anche part-time e a tempo determinato se assunti per più di cinque mesi, per i dipendenti in cassa integrazione, maternità o aspettativa per malattia. Tale somma comprende tutte le persone fiscalmente a carico del beneficiario e i conviventi di fatto. Viene inoltre favorita l'adesione ad un fondo di previdenza complementare designato, prevedendo i costi di iscrizione per metà a carico del lavoratore e per metà dell'azienda, con un apporto mensile da parte di entrambi i soggetti, il cui carico maggiore spetta all'azienda, contestualmente all'accantonamento del trattamento di fine rapporto del lavoratore nello stesso fondo. Le parti hanno concordato che soluzioni aggiuntive di conciliazione dei tempi di vita e lavoro siano demandate alla contrattazione in ogni singola azienda, affermando comunque la possibilità di poter rendere l'orario di lavoro più flessibile per poter soddisfare questa esigenza. In favore dei lavoratori migranti, inoltre, è stata predisposta la possibilità di ottenere dei periodi più lunghi di assenza dal lavoro per poter stare con la propria famiglia, così come i congedi parentali sono stati aumentati e resi frazionabili, anche con permessi orari.

Nelle condizioni di contratto approvate per il settore metalmeccanico si può osservare una tendenza di aggiornamento degli elementi a ciò che è percepito come importante dalla società e in particolar modo dai lavoratori. Ciò si può riscontrare nel diritto alla formazione, diritto che viene esteso anche al di fuori dell'ambiente lavorativo, garantendo, almeno in parte, una conciliazione dei tempi tra lavoro ed attività extra. Il supporto privato che viene dato alle difficoltà del welfare state si può riscontrare nella destinazione di risorse ai fondi integrativi di previdenza e assistenza sanitaria, quasi completamente a carico dell'azienda. Il vantaggio principale di adozione di tali provvedimenti si può identificare nel minor importo di imposte a carico dei soggetti: a fronte di un aumento di retribuzione, un utilizzo di fonti alternative comporta un minore esborso tributario per entrambe le parti secondo quanto previsto dall'art.51, comma 2 del TUIR. L'attenzione posta ai temi della salute attuale e futura dei lavoratori

costituisce inoltre per questi un incentivo, se non addirittura un obbligo alla costruzione di una propria posizione assicurativa privata. La possibilità di poter inserire anche il proprio nucleo familiare nell'assistenza sanitaria integrativa costituisce una ulteriore applicazione della normativa aggiornata. Viene rimarcata l'importanza del welfare anche con il rimando alla contrattazione aziendale.

Per il settore del tessile abbigliamento, l'ipotesi di accordo è stata firmata, con valenza contrattuale 2016-2019, il 22 febbraio 2017. All'interno sono presenti decisioni sugli aumenti retributivi da collocare negli stipendi, sull'istituzione di un fondo bilaterale paritetico alimentato da contributi a carico dell'azienda per 12 euro mensili per ogni lavoratore (tutti i lavoratori in forza non in prova, con contratto di lavoro a tempo indeterminato, compresi gli apprendisti, e a tempo determinato di durata non inferiore a 9 mesi) e sul contributo versato al fondo di previdenza complementare del settore, con tasso più alto che comporta un maggiore carico per l'azienda (circa 8 euro per ogni lavoratore) e aliquota di contribuzione invariata per il lavoratore. Per agevolare i lavoratori sono stati inoltre disposti dei congedi parentali più lunghi e frazionabili.
Anche in questo caso, come per il settore metalmeccanico, le parti hanno concordato sulla volontà di supplire al sistema pubblico per il benessere dei lavoratori, in particolar modo per la parte sanitaria e di previdenza. L'adeguamento della parte economica del contratto è effettuato anche usufruendo dei benefici fiscali offerti dallo Stato. L'attenzione alla vita del lavoratore oltre il lavoro si può notare nella maggiore flessibilità concessa ai lavoratori che hanno a loro carico altri componenti del nucleo familiare. Diversamente dall'accordo delle aziende metalmeccaniche, però, il lavoratore ha un peso rilevante nella costituzione della sua previdenza complementare: a fronte di un aumento del carico aziendale, la maggiore quota di contributi spetta comunque al soggetto stesso. Non sono inoltre presenti riferimenti alla presa in carico dell'intero nucleo familiare per l'assistenza sanitaria.

Il 25 gennaio 2017 è stata firmata l'ipotesi di contratto per il settore dell'energia elettrica, ad opera delle tre organizzazioni rappresentanti dei lavoratori più rappresentative sul piano nazionale e delle associazioni dei datori di lavoro unitamente alle principali imprese del comparto energetico. Gli elementi pattuiti riguardano la formazione, assicurata in particolar modo per i lavoratori assunti con contratti di apprendistato, e l'aumento della contribuzione a carico dell'azienda ai Fondi di

previdenza complementare, a far data dal rinnovo del contratto (2013). Concordando sull'utilità economica e sui vantaggi per le aziende, viene preso l'impegno trovare un accordo per l'assistenza sanitaria integrativa, con l'obiettivo di verificare la fattibilità di un Fondo destinato allo scopo per il comparto energetico. Le altre pratiche utili alla conciliazione dei tempi vita-lavoro (un esempio riportato sono le attività ricreative) sono rimandate alla contrattazione di secondo livello.
La linea normativa seguita dal settore coincide con quella delle altre ipotesi contrattuali descritte. I diritti riconosciuti sono i medesimi qualitativamente, anche se hanno un minor valore quantitativo, in termini numerici assoluti. Viene comunque lasciata ampia libertà di trattativa tra le parti, comprensibile per il settore, vista la grande dimensione delle imprese che ne fanno parte.

Anche altri settori, grazie i rinnovi contrattuali che si susseguono, stanno adottando soluzioni nella stessa direzione: il Contratto dei giocattoli e modellismo, quello dell'industria mineraria, quello delle penne, spazzole e pennelli ed il contratto delle ceramiche saranno stipulati, secondo le ipotesi di accordo sottoscritte dalle parti, con contribuzioni nuove o aumentate, a carico delle aziende, ai Fondi di previdenza complementare. La maggior parte di essi ha previsto la creazione o l'implementazione di Fondi di assistenza sanitaria integrativa e la discussione di soluzioni che permettano una miglior conciliazione del lavoro con le altre esigenze dei lavoratori.
Si può quindi notare come il sistema produttivo manifatturiero italiano stia rispondendo positivamente alla richiesta pubblica di complementarità nel garantire un discreto livello di protezione sociale alla popolazione. Il lavoratore è sempre identificato come la figura principale di supporto alla situazione economica dell'intero nucleo familiare, ma si può individuare, in più settori, la volontà di estendere anche ai restanti membri della famiglia una minima sicurezza sociale.

Osservando i dati pubblicati dal Ministero del Lavoro, dal 2015 sono stati depositati 20.908 accordi aziendali che contengono regolamentazioni in merito alla distribuzione del premio di produttività, di cui più di 4.641 contengono al loro interno tematiche riconducibili alle iniziative welfare defiscalizzate; il 20% delle aziende che ha trattato azioni di valorizzazione economica verso i propri dipendenti ha voluto avvalersi dei vantaggi fiscali proposti, segno che in molti ritengono vantaggiosa questa proposta statale.

2. *SOGGETTI COINVOLTI NELLE PRATICHE DI WELFARE AZIENDALE*

2.1 Le parti sociali: gli artefici delle politiche aziendali - 2.1.1 I datori di lavoro ed i loro rappresentanti – 2.1.2 I rappresentanti dei lavoratori– 2.2 Gli stakeholders – 2.2.1 I lavoratori – 2.2.2 La collettività– 2.2.3 Lo Stato - 2.2.4 Il terzo settore - 2.3 Altre forme organizzative di welfare

2.1 Le parti sociali: gli artefici delle politiche aziendali

Secondo quanto osservato nel capitolo precedenti, con l'introduzione delle modifiche agli artt. 51 e 100 TUIR ad opera della Legge di Stabilità 2016, non è più in vigore la clausola della liberalità da parte del datore di lavoro per poter ottenere i benefici fiscali previsti; le stesse condizioni si applicano anche ai benefits erogati a seguito di accordi con le organizzazioni sindacali. La governance aziendale ed i rappresentanti dei lavoratori sono dunque i soggetti primariamente coinvolti nello sviluppo delle pratiche di welfare aziendale.

L'offerta di elementi aggiuntivi alla retribuzione monetaria da parte dei vertici aziendali a favore dei lavoratori può avere carattere unilaterale, se è l'impresa che elargisce i benefit direttamente ed esclusivamente per i propri dipendenti, oppure carattere bilaterale, nel caso in cui parte del costo dei beni e servizi sia versata dal lavoratore stesso. Nel caso in cui non si tratti di una volontà specifica dell'azienda, gli accordi che regolano le modalità di erogazione e godimento dei benefit sono definite a livello nazionale, come si è visto per i fondi assistenziali inseriti nel CCNL del precedente capitolo, oppure a livello aziendale/territoriale dalle rappresentanze datoriali e da quelle dei lavoratori.

2.1.1 I datori di lavoro ed i loro rappresentanti

Le motivazioni che spingono la governance aziendale ad adottare sistemi di welfare possono essere riconducibili a diverse fattispecie: il poter godere dei vantaggi economici e fiscali citati precedentemente può costituire un driver di impulso notevole per l'azienda, così come la volontà di apportare dei miglioramenti all'ambiente interno di lavoro (in particolare per ottenere un consolidamento del rapporto con i propri

collaboratori, per sviluppare la loro produttività o per un atteggiamento di solidarietà dell'imprenditore) e la ricerca di un differente approccio nei rapporti con gli stakeholders esterni (per la volontà di ottenere un'immagine aziendale positiva, di rivestire un ruolo da protagonista nella responsabilità sociale d'impresa, o per sviluppare il benessere della comunità in cui è inserita l'azienda).

Come osservato da Gatti e Iannotta (2014), essendo l'impresa un soggetto che ha tra gli scopi principali il raggiungimento dell'economicità della gestione, l'elargizione di sostegni economici sotto forma di pacchetti di welfare aziendale ai propri dipendenti non può essere un atto esclusivamente filantropico, ma deve necessariamente avere una contropartita, costituita da un ritorno in termini di produttività, di fidelizzazione o di immagine.

Le esternalità prodotte, a prescindere dalla motivazione per cui l'azienda offre questi surplus, saranno comunque visibili nel territorio in cui la stessa è inserita: così come affermato da Scansani *(2015)*, infatti, si instaurerà un rapporto di reciprocità e lealtà tra la comunità locale, che beneficia dei servizi messi in atto dall'azienda, e l'azienda stessa, che potrà contare su una popolazione che nutre in essa fiducia e apprezzamento, agevolando così le relazioni con i dipendenti (che saranno più propensi a soddisfare gli obiettivi della direzione) e con i cittadini del territorio (che accetteranno con minore sforzo le esigenze operative dell'impresa).

Come si potrà notare nei successivi paragrafi, l'erogazione dei vari benefits è perlopiù una liberalità da parte dell'azienda, che trova in questo orientamento attualmente in espansione una fonte di vantaggio competitivo più efficace rispetto ad altre. Il fenomeno del welfare aziendale non è stato, fino a qualche tempo fa, una imposizione da rispettare, bensì l'attuazione delle ideologie altruistiche degli imprenditori; soltanto negli ultimi tempi si è fatto più marcato il vincolo per le aziende a ricorrere a questi sistemi, con l'ampliamento da parte dello Stato delle fattispecie defiscalizzate, ma soprattutto con l'approvazione dei contratti collettivi nazionali di lavoro, che prevedono obblighi riconducibili al welfare, precedentemente analizzati. Nonostante ciò, la maggior parte delle erogazioni resta ancora un atto volontario della proprietà aziendale, poiché i benefit resi obbligatori sono una minima parte rispetto a quelli realmente offerti.

Nell'osservazione delle prospettive di applicazione del welfare aziendale all'interno dell'organizzazione, l'analisi può essere incentrata sulle risorse umane che la

compongono: i pacchetti offerti possono essere considerati parte integrante delle modalità di ricompensa dell'attività lavorativa; secondo la valutazione delle 3P, infatti, oltre alla prestazione e alla posizione, la retribuzione si basa anche sulla persona, ossia sulla valorizzazione del lavoratore come individuo, non solo come fattore tecnico di produzione.

La volontà di sviluppare positivamente il rapporto azienda-lavoratore viene solitamente intesa come un vantaggio per entrambe le parti: il lavoratore che riceve un trattamento retributivo e di riconoscimento personale migliore rispetto a quello offerto da altre aziende a lui vicine o da lui considerate di pari livello, e che è in grado di riconoscere il surplus di benefici a lui garantiti, sarà fortemente incentivato ad operarsi per mantenere tale status. Egli cercherà quindi di mantenere stabile la relazione con l'azienda per la quale lavora, eseguendo i suoi compiti con la diligenza abitualmente utilizzata; a seconda della propria personalità, alcuni soggetti potrebbero anche avvertire un più intenso obbligo morale nei confronti del proprio datore di lavoro, da ripagare con un maggiore impegno nello svolgere la propria mansione.

Volendo analizzare in modo teorico questo comportamento, i vari sistemi di ricompensa del lavoro possono essere collocati nella piramide dei bisogni di Maslow *(1954)*, schematizzati nella figura sotto riportata:

All'interno dei bisogni fisiologici, che si trovano alla base della piramide e che sono indispensabili per l'esistenza dell'individuo, si può collocare il bisogno di avere una fonte di entrata economica, che è possibile intendere anche come necessità di avere

una occupazione retribuita; tra i bisogni di sicurezza può essere invece inserita la ricerca di una sicurezza dell'occupazione, di avere cioè un rapporto lavorativo stabile e duraturo nel tempo: se l'individuo ha un contratto di lavoro a tempo indeterminato con condizioni (orario, mansione svolta, luogo di lavoro) a suo parere soddisfacenti, e riconosce che l'impresa per cui lavora ha una struttura solida, avvertirà sicuramente un maggior senso di sicurezza lavorativa rispetto ad un altro che svolge attività lavorativa con un contratto a tempo determinato o all'interno di una azienda con scarsa solidità. Per soddisfare queste tipologie bisogni, per l'impresa può essere sufficiente erogare al soggetto la retribuzione monetaria prevista contrattualmente, impegnandosi a creare le condizioni necessarie all'esistenza di un rapporto continuativo e a far perdurare l'organizzazione nel tempo. Tali assunzioni rientrano solitamente nella normale gestione aziendale: si può quindi ipotizzare che i primi due livelli della gerarchia definita da Maslow vengano soddisfatti da ogni datore di lavoro, o che quantomeno ognuno di essi compia tutte le azioni possibili per creare le condizioni affinché tale situazione si realizzi.

All'interno dei bisogni di appartenenza (o affiliazione), poi, è osservabile la volontà dell'individuo di sentirsi parte di una realtà, in questo caso dell'organizzazione nella quale lavora: l'azienda dovrà quindi farsi carico di integrare il lavoratore, uniformandone valori e obiettivi a quelli da essa affermati. Tale situazione si potrà verificare coinvolgendo i dipendenti nelle decisioni, ma anche offrendo loro delle componenti retributive aggiuntive alla normale retribuzione; rientra nel livello analizzato, quindi, il premio di produttività, quale corresponsione diretta dell'impegno profuso dal soggetto per il raggiungimento del comune obiettivo del risultato economico aziendale positivo.

Nel quarto livello, il bisogno di stima può essere soddisfatto riconoscendo al lavoratore una "ricompensa" per il suo operato e la sua lealtà verso il datore di lavoro; è perciò in questo ambito che possono essere inseriti il pacchetto di fringe benefits elargito e le agevolazioni in merito all'orario e al luogo di lavoro concessi, come segno della volontà imprenditoriale di aiutare concretamente la realizzazione dell'individuo nel suo complesso, non solo in ambito lavorativo.

Il bisogno di autorealizzazione posto al quinto livello della piramide indica uno stato di libera e completa espressione delle potenzialità e della personalità dell'individuo; ciò sarà realizzato a livello lavorativo se l'organizzazione è in grado di valorizzare le

competenze di ognuno, creando un clima di lavoro favorevole e dando la possibilità di avviare percorsi di carriera personalizzati per ciascun collaboratore. Tale impegno può essere attuato per tutti i lavoratori anche con benefit non monetari: più l'organizzazione sarà flessibile e disponibile a soddisfare le esigenze in materia di orario e luogo di lavoro, ad esempio, più il lavoratore si sentirà in grado di portare avanti i suoi obiettivi generali, sia lavorativi che al di fuori dell'attività lavorativa (quali famiglia, attività di volontariato, benessere personale, etc.), sentendosi motivato per collaborare positivamente con l'azienda.

La tendenza attuale di ricerca costante di uno stato di appagamento più elevato, porta un numero sempre più consistente di soggetti a "non accontentarsi" di soddisfare le necessità alla base della piramide, bensì a manifestare bisogni appartenenti ai livelli posti più in alto nella gerarchia analizzata.

Ricordando l'assunto fondamentale della visione di Maslow, che indica come definizione del bisogno la sensazione di mancanza di qualcosa, è possibile riprendere il concetto di motivazione: maggiore sarà la sensazione di bisogno avvertita, più intenso sarà l'impegno che l'utente sarà disposto a sopportare per soddisfarlo.

Il riconoscimento dell'individuo e la motivazione possono essere considerati anche come elementi integranti della definizione di contratto psicologico, indicato da Costa e Gianecchini *(2005)* come l'elemento di relazione umana nel rapporto tra lavoratore e datore di lavoro, la quale porta a compiere l'obbligazione disposta dal contratto "reale" con maggiore impegno e fiducia, affinché siano soddisfatte le attese reciproche sorte con l'accordo stesso.

Il notevole impegno profuso nell'adempimento del contratto psicologico può portare all'impresa, tra gli altri, vantaggi di tipo produttivo, poiché il lavoratore avvertirà il dovere di svolgere con estrema diligenza il proprio compito, migliorando i livelli di produttività aziendale. L'impresa sarà perciò in grado, a fronte di un esborso economico marginale, anche di modesta entità rispetto alla "classica" retribuzione monetaria, di ridurre o eliminare gli oneri causati dal turnover, dalla soddisfazione di picchi positivi della domanda o dalla ricerca di cause di scarsa produttività. Il costo-opportunità della gestione delle risorse umane attraverso l'erogazione di benefit sarà, perciò, molto positivo per l'impresa.

Un ulteriore vantaggio per l'organizzazione può derivare dai sentimenti di fiducia e lealtà che i lavoratori nutrono verso di essa: il sentirsi parte integrante della propria

realtà lavorativa costituisce per l'individuo uno stimolo a collaborare per la realizzazione di uno scopo comune, individuabile in questo caso nella redditività dell'azienda, che verrà poi redistribuita sotto forma di premi di produttività e liberalità non monetarie.

Alla luce di quanto esposto, il welfare aziendale può essere quindi considerato una fonte importante del vantaggio competitivo *(Rocco, 2017).*

L'utilizzo di questi sistemi incentivanti è da molti anni applicato soprattutto alle classi dirigenziali: ad esse infatti spetta, nella maggior parte delle aziende, specie di grandi dimensioni, un pacchetto più o meno consistente di benefit, in maniera esclusiva rispetto alla totalità dei dipendenti. Tra i principali servizi offerti possono essere ricordati l'auto ed il cellulare aziendale, le polizze assicurative o assistenziali aggiuntive ed i contributi monetari per l'abitazione del dirigente. I trattamenti monetari ed economici di questa categoria vengono definiti in sede di contrattazione collettiva, ma in particolar modo con la contrattazione individuale tra il dirigente e la proprietà aziendale. Vista la competenza e conseguentemente la forza contrattuale di tali soggetti, l'imprenditore sarà disposto a venire incontro alle loro richieste quanto più sarà interessato a trattenerli in azienda.

Nonostante l'estensione dei pacchetti welfare anche ai lavoratori appartenenti ai livelli operativi, si può notare come i fringe benefit elargiti siano differenti tra questi e la classe dirigenziale: rimane quindi presente una diversificazione di "status" tra i vari lavoratori. Ciò è dovuto sicuramente al differente grado di sostituibilità delle varie figure professionali, ma anche, come osservato da Grandi e Massagli *(2014)*, al fine ultimo per cui i benefit sono concessi: per i dipendenti con cariche dirigenziali l'obiettivo primario è di incentivare la loro permanenza in azienda, mentre per quelli che svolgono attività di produzione, la volontà della governance è quella di offrire un concreto sostegno al reddito.

In molte aziende, la distribuzione annuale ai dipendenti del premio di produttività, spesso in relazione all' effettiva presenza sul posto di lavoro, è una prassi adottata da tempo. Tale erogazione ha il compito, come si può facilmente dedurre dal nome stesso, di incentivare l'impegno nel lavoro, ricompensando il lavoratore per l'attività svolta nel corso dell'anno.

Spostando l'attenzione sui rapporti esterni dell'organizzazione, tra gli stakeholders coinvolti nel fenomeno del welfare aziendale, possono essere inseriti, a vario titolo,

anche lo Stato, la collettività, e l'insieme degli enti che svolgono attività a favore del benessere pubblico, riconducibili alla definizione di Terzo settore. Il ruolo di tali soggetti sarà analizzato in seguito.

Riguardo alle motivazioni principali di un comportamento altruistico verso i propri collaboratori vi può essere la volontà della governance aziendale di rafforzare o mantenere la sua posizione nel mercato, mediante il miglioramento della propria immagine: un atteggiamento positivo e solidaristico può essere infatti inteso dagli investitori e dai clienti come un segno di solidità e stabilità aziendale, oltre che di attenzione e valorizzazione delle risorse umane delle quali l'imprenditore è a capo.

L'impegno verso il benessere sociale è poi uno degli elementi che compongono la Responsabilità Sociale dell'Impresa, elemento di immagine e azione aziendale che riveste un ruolo centrale nella società attuale, sempre più attenta ai temi della sostenibilità.

La RSI è stata definita dalla Commissione Europea come *"l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo "di più" nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate"*.

In questa descrizione l'elemento "sociale" della sostenibilità è incentrato sul rapporto con i propri collaboratori, e sull'offerta a questi di servizi aggiuntivi alla retribuzione monetaria "tradizionale". A conferma di questa teoria, si può osservare come le aziende che vogliano manifestare il loro impegno in direzione socialmente sostenibile, pubblicizzino in particolar modo i benefit ed i trattamenti economici supplementari rispetto a quanto dovuto in ottemperanza alla normativa, ed in surplus rispetto alle concorrenti.

L'attenzione posta alla sostenibilità in ambito ambientale, invece, risale a periodi precedenti rispetto a quella in al campo sociale: basti pensare all'utilizzo da parte dei media della singola parola "sostenibilità", per rappresentare pratiche quali il recupero dei materiali usati e l'impiego di materie prime rinnovabili, per salvaguardare il territorio nel quale il soggetto è stanziato e, più in generale, l'intero sistema globale.

La contrattazione tra le parti per la programmazione del welfare aziendale può inoltre essere condotta con il supporto di organizzazioni datoriali: anche le imprese, infatti,

hanno la facoltà di riunirsi in gruppi per perseguire obiettivi ed ottenere vantaggi comuni: ogni datore di lavoro potrà quindi scegliere iscriversi a una (o più) associazioni di categoria.

Le associazioni dei datori di lavoro, organizzazioni non regolamentate a livello nazionale, ma dotate di proprie normative interne, svolgono principalmente compiti di supporto alle attività tipiche della tipologia di aziende iscritte e di rappresentanza in sede di discussione contrattuale.

Tra i servizi generalmente svolti possono essere inclusi la consulenza nell'attività aziendale, l'assistenza all'elaborazione delle pratiche per le varie istituzioni (Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura, Agenzia delle Entrate, enti locali, etc.), il supporto nei contenziosi tra imprese o verso la Pubblica Amministrazione, l'adempimento degli obblighi normativi previsti dal settore di appartenenza, e lo svolgimento comune di attività aziendali, quali ad esempio la tutela legale o la funzione di ricerca e sviluppo. Per quanto riguarda la rappresentanza, invece, ogni datore di lavoro può ottenere il sostegno della propria associazione di riferimento in situazioni che richiedono una contrattazione dei vertici con soggetti terzi (specialmente le organizzazioni dei lavoratori), quali l'introduzione di accordi aziendali sugli elementi retributivi o la risoluzione di crisi aziendali. La rappresentanza è fatta valere anche in sede di contrattazione nazionale, dove il CCNL è firmato solitamente dai sindacati dei lavoratori e dalle associazioni di categoria appartenenti a quel settore.

I vertici direttivi sono composti dagli imprenditori iscritti, eletti attraverso votazioni interne, secondo norme statutarie proprie di ogni associazione.

Per svolgere le proprie attività, queste organizzazioni possono avvalersi di lavoratori direttamente dipendenti da esse e di collaboratori esterni: i primi svolgono generalmente funzioni operative, come la gestione e l'attuazione dei servizi offerti, e la relazione con gli associati, i secondi sono solitamente esperti nelle materie di interesse categoriale non specificatamente trattate dal personale interno.

Le associazioni di categoria sono costituite da imprese che hanno in comune una determinata caratteristica operativa. Essa può essere la dimensione aziendale, la tipologia di impresa, oppure il settore produttivo di appartenenza: nel primo caso si possono osservare associazioni di grandi imprese (la principale è Confindustria) e di piccole e medie imprese (tra le quali si possono ricordare CNA e Confapi); nel secondo caso il riferimento può essere dato da imprese artigiane (il cui massimo esponente è

Confartigianato) oppure di commercianti (riunite in particolar modo all'interno di Confcommercio). In relazione al terzo elemento di classificazione vi sono molte aggregazioni imprenditoriali, accomunate dal settore lavorativo; a titolo esemplificativo può essere riportata Federmeccanica, la federazione di imprenditori dell'industria metalmeccanica, ma le tipologie di attività produttive aggregate sono molteplici.

Ognuna delle organizzazioni datoriali citate, data la differente natura delle imprese che la compongono, sarà chiamata a perseguire scopi diversi, così come a trattare tipologie di servizi e di richieste da avanzare agli organi governativi in base alle principali esigenze degli aderenti.

Per quanto riguarda il tema del welfare aziendale, accordi in merito possono essere presi dall'intera associazione di categoria (basti pensare al CCNL del settore metalmeccanico analizzato nel precedente capitolo, sottoscritto da Federmeccanica), validi per tutte le imprese iscritte, oppure dalla singola azienda, con il solo supporto burocratico e sindacale della propria organizzazione datoriale. Quest'ultima fattispecie può essere osservata più frequentemente nel caso di contrattazione all'interno di una piccola o media impresa: data la ridotta forza contrattuale e la solitamente poca competenza nelle tematiche discusse, le imprese hanno un notevole vantaggio nel farsi assistere da esperti che fanno parte della propria aggregazione sindacale: il vantaggio ottenibile è costituito sia dal fattore economico, poiché esse non dovranno ricercare o formare all'interno un soggetto capace di trattare con i terzi, sia dal raggiungimento del risultato, poiché l'esperto esterno disporrà sicuramente di abilità superiori a quelle aziendali nella conduzione di trattative e nella conoscenza della materia in questione.

2.1.2 I rappresentanti dei lavoratori

All'interno dell'impresa, contrapposta alla figura del datore di lavoro, vi è quella dei lavoratori, rappresentata a livello categoriale (e in alcuni casi aziendale) dalle associazioni sindacali dei lavoratori.

Queste figure trovano la loro autorizzazione normativa innanzitutto all'interno della Costituzione:

> ***art. 39 cost.:*** *L'organizzazione sindacale è libera.*
> *Ai sindacati non può essere imposto altro obbligo se non la loro registrazione presso uffici locali o centrali, secondo le norme di legge.*
> *E` condizione per la registrazione che gli statuti dei sindacati sanciscano un ordinamento interno a base democratica.*
> *I sindacati registrati hanno personalità giuridica. Possono, rappresentati unitariamente in proporzione dei loro iscritti, stipulare contratti collettivi di lavoro con efficacia obbligatoria per tutti gli appartenenti alle categorie alle quali il contratto si riferisce.*

Tali organizzazioni sono costituite, secondo definizione Treccani, per la "*tutela di interessi professionali collettivi*"; i compiti principali dei sindacati dei lavoratori sono quindi quelli attinenti alla salvaguardia dei diritti esistenti, e alla manifestazione e riconoscimento da parte delle istituzioni produttive e normative delle nuove esigenze dei propri rappresentati.

Insieme alle rappresentanze dei datori di lavoro, e talvolta anche con la presenza delle istituzioni pubbliche, le associazioni sindacali dei lavoratori discutono e siglano i contratti collettivi di lavoro, sia a livello nazionale sia a livello aziendale o territoriale. A livello di singolo lavoratore, i sindacati offrono assistenza agli iscritti mediante supporto nelle pratiche burocratiche di vario genere (richiesta pensioni, dichiarazioni fiscali, etc.) e negli eventuali contenziosi che riguardano il rapporto lavorativo, sia nei confronti del datore di lavoro sia con gli istituti pubblici.

Per quanto riguarda il rapporto con la singola azienda o con la comunità locale, le associazioni sindacali sono chiamate a far valere le esigenze dei propri rappresentati, per tutti gli elementi che richiedono una diversa definizione rispetto a quella inserita nei CCNL. Tale tipo di accordi è definito come "contrattazione di secondo livello".

Nel caso di contrattazione aziendale, i vertici dell'impresa (eventualmente coadiuvati dalla propria associazione di categoria) discuteranno con i rappresentanti dei lavoratori al fine di concludere accordi valevoli esclusivamente per i dipendenti dell'azienda stessa. I sindacati di riferimento potranno essere costituiti dai delegati territoriali competenti oppure, se presenti, da quelli interni: secondo l'art. 35 dello Statuto dei Lavoratori, infatti, per le imprese industriali e commerciali che occupano più di quindici dipendenti nella stessa sede o filiale, oppure nello stesso comune, o per

le imprese agricole con più di cinque dipendenti, in capo ai lavoratori sorge il diritto, su propria iniziativa, di costituire una rappresentanza sindacale interna.
Secondo quanto stabilito dall'articolo appena citato, gli accordi di secondo livello possono avere anche valenza per una sola unità locale dell'azienda; ciò si verificherà nel caso in cui la contrattazione sia condotta in via esclusiva all'interno di essa.
La prima normativa riguardante le rappresentanze sindacali interne all'azienda può essere osservata all'interno dello Statuto dei Lavoratori (l. 300/1970):

> ***Art. 19. Costituzione delle rappresentanze sindacali aziendali.***
> *Rappresentanze sindacali aziendali possono essere costituite ad iniziativa dei lavoratori in ogni unità produttiva, nell'ambito delle associazioni sindacali che siano firmatarie di contratti collettivi di lavoro applicati nell'unità produttiva.*
> *Nell'ambito di aziende con più unità produttive le rappresentanze sindacali possono istituire organi di coordinamento.*

Successivamente, con il Protocollo d'Intesa del 23 luglio 1993, siglato da Stato e parti sociali, e la seguente definizione delle modalità di applicazione con l'Accordo Interconfederale del 20 dicembre 1993, è stata predisposta una nuova figura di rappresentanza dei lavoratori all'interno dell'azienda, identificata dalle rappresentanze sindacali unitarie. Secondo quest'ultimo documento, esse sono costituite mediante elezione diretta da parte di tutti i lavoratori all'interno della struttura, indipendentemente dall'iscrizione o meno a un sindacato. Possono essere eletti i lavoratori membri delle organizzazioni sindacali firmatarie del CCNL applicato all'unità produttiva, o di altre associazioni di lavoratori formalmente costituite che abbiano espresso formale adesione al contratto collettivo nazionale in vigore, la cui lista per le elezioni sia corredata dalla sottoscrizione di almeno il 5% degli aventi diritto di voto. I seggi sono costituiti per due terzi dagli eletti con la votazione aziendale, e per un terzo da lavoratori nominati direttamente dalle organizzazioni sindacali firmatarie del CCNL, in modo proporzionale rispetto ai risultati delle elezioni interne.
Attualmente entrambi i sistemi di rappresentanza sono vigenti nel panorama aziendale italiano, nonostante la volontà delle parti di uniformare il metodo nella forma delle rappresentanze sindacali unitarie.

Le modalità di discussione e di manifestazione delle proprie volontà è comunque la medesima in entrambe le tipologie di organizzazioni interne.
Nel caso della contrattazione territoriale, invece, sono chiamate a discutere le parti sociali appartenenti a un dato territorio, in relazione ad uno specifico settore produttivo. Questa tipologia di contratto di secondo livello potrà essere applicata anche dalle aziende che non hanno al loro interno una rappresentanza sindacale (ad esempio le piccole imprese).
Nel panorama italiano sono inoltre presenti delle organizzazioni sindacali che si occupano di uno specifico settore produttivo. Esse sono solitamente collegate ad una delle principali sigle sindacali nazionali (CGIL, CISL o UIL), e approfondiscono in modo esclusivo iscritti e problematiche del proprio settore.
In entrambi i livelli di contrattazione, le associazioni dei lavoratori si impegnano a far riconoscere le esigenze dei propri rappresentati, sia a livello economico sia in merito alle condizioni di lavoro: esse potranno quindi avanzare al datore di lavoro richieste incentrate su progetti di welfare, o accettare proposte in tal senso da parte dell'azienda, al fine di migliorare il trattamento lavorativo dei propri iscritti assecondando anche le esigenze economiche del datore di lavoro.

2.2 Gli stakeholders

Nei successivi paragrafi saranno analizzati i principali soggetti coinvolti nelle pratiche di welfare, sia nel ruolo di beneficiari, sia in quello di promotori del benessere collettivo. Rientrano nella prima caratterizzazione i lavoratori, beneficiari diretti delle iniziative aziendali, ma anche la collettività, quale destinataria delle politiche adottate dai diversi enti. Possono essere invece considerati promotori lo Stato e le organizzazioni del Terzo settore.

2.2.1 I lavoratori

La categoria che manifesta un maggiore interesse allo sviluppo di pratiche di welfare aziendale è quella dei lavoratori, essendone la principale destinataria.
Come già analizzato, i dipendenti ricevono un supporto sia a livello economico, nel caso di ottenimento di fringe benefit, sia a livello di rapporto personale, in particolar modo con l'attivazione delle politiche di smart working, azioni aziendali definite dal disegno

di legge approvato il 10 maggio 2017 come una "*modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato priva di precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro e caratterizzata dall'utilizzo di strumenti tecnologici; la prestazione viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno, senza una postazione fissa, nel rispetto dei soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale*".

Il dipendente di un'azienda che ha attivato iniziative di welfare, si sentirà riconosciuto come risorsa umana e non solo come forza lavoro, poiché vedrà soddisfatti i suoi bisogni e le sue esigenze, in un rapporto di reciproco scambio "umano" tra le parti.

La tendenza della società moderna a porre un'attenzione sempre maggiore al presente e a "vivere ogni momento", conduce spesso gli individui alla ricerca costante di un livello di benessere psicologico e fisico più elevato, a "non accontentarsi".

Tale andamento ha comportato quindi un mutamento nelle priorità di ciascuno, come analizzato nella piramide di Maslow: per la maggior parte delle persone, il benessere non sarà raggiunto concretizzando soltanto i livelli alla base della piramide, bensì ricercando quelle condizioni che portano al soddisfacimento anche dei bisogni posti più in alto nella gerarchia.

Così come sono cambiate le necessità dei lavoratori, allo stesso modo sono richieste delle trasformazioni in ambito lavorativo: l'individuo, ponendo una maggiore attenzione al suo benessere, manifesta dunque l'esigenza di una diversa composizione degli impegni della propria giornata, diminuendo, o comunque variando il tempo a sua disposizione per l'attività lavorativa. Tali necessità dichiarate dai lavoratori sono appagabili con una maggiore flessibilità nello svolgere il proprio lavoro.

La richiesta di adattamento dei tempi si può ricondurre anche a ulteriori e differenti fattori *(Barazzetta, 2015)*, quali la maggior occupazione delle donne (che nella maggior parte dei casi si devono occupare, oltre che del proprio lavoro, anche della famiglia) e l'invecchiamento della popolazione; questi due cambiamenti demografici richiedono una maggior presenza dei lavoratori in casa, rendendo quindi necessaria una maggior flessibilità nei luoghi e orari di lavoro.

Anche l'allungamento dell'aspettativa di vita e quindi dell'età in cui un soggetto è chiamato a lavorare richiede da parte del datore di lavoro delle diverse aspettative e organizzazioni delle modalità di svolgimento dell'attività, tenendo conto dei cambiamenti personali dovuti all'età più avanzata.

Tale flessibilità è resa possibile, tra gli altri elementi, anche grazie allo sviluppo delle ICT, ossia delle tecnologie e delle infrastrutture tecnologiche che consentono di poter lavorare anche a distanza, non solo nel proprio luogo abituale di lavoro.
Per appagare le esigenze di ciascuno, anche gli stessi lavoratori possono aggregarsi in gruppi auto-gestiti: è il caso della cosiddetta "cassa di solidarietà aziendale", un organismo talvolta organizzato sotto forma di associazione, oppure senza alcun riconoscimento specifico, costituito stabilmente con lo scopo del mutuo aiuto tra i lavoratori della stessa azienda, in particolar modo nei recenti casi di crisi aziendale (in aggiunta ai contratti di solidarietà, i quali sono sottoscritti dai dipendenti che accettano di ridurre il proprio monte ore lavorativo per evitare licenziamenti collettivi), oppure come erogatore di contributi agli aderenti (che solitamente versano una quota di iscrizione periodica) sotto forma di rimborsi per spese da essi sostenute. Il gruppo di lavoratori può inoltre avere la possibilità di stipulare convenzioni con professionisti e studi medici, in un accordo di reciproco vantaggio.

2.2.2 La collettività

Le iniziative di welfare aziendale sono incentivate dallo Stato per ovviare alla carenza delle politiche pubbliche di sostegno al reddito dei cittadini. Oltre che per i lavoratori, quindi, il beneficio dell'adozione di pratiche in tal senso riguarda la comunità intera, sia in modo diretto che in modo indiretto, a seconda dei soggetti presi in considerazione nell'analisi del fenomeno: l'utilità maggiore ricadrà indubbiamente sui familiari dei lavoratori, che potranno contare su servizi direttamente a loro indirizzati e su risorse in termini economici e di tempo più consistenti ottenute da chi lavora in azienda;
Un secondo insieme di beneficiari è individuabile nella comunità locale, residente nelle vicinanze dell'organizzazione erogatrice: anche in questo caso l'utilità può essere diretta, grazie a destinazioni liberali da parte dell'azienda, per realizzare progetti di utilità pubblica (giardini, edifici, progetti di beneficienza, etc.), oppure indiretta, nel caso di infrastrutture o progetti destinati principalmente ai dipendenti, ma usufruibili da tutti.
Anche la comunità nel suo complesso usufruisce in maniera indiretta dei benefici creati dalle iniziative di welfare: l'assunzione da parte dell'impresa di oneri spettanti solitamente alle funzioni pubbliche consente allo Stato di risparmiare risorse

monetarie, evitando così di gravare ulteriormente sul reddito familiare con aumenti dei tributi.

2.2.3 Lo Stato

La Pubblica Amministrazione è, come analizzato nel primo capitolo, il principale soggetto chiamato ad assicurare a tutti i cittadini un'esistenza dignitosa, garantendo un soddisfacente livello collettivo di protezione sociale. Laddove l'ente pubblico non sia in grado di assolvere ai propri obblighi, esso si deve adoperare affinché altri soggetti svolgano tale ruolo. Nell'epoca contemporanea la realizzazione del compito statale è demandato ai soggetti privati, sebbene l'ente pubblico rimanga responsabile dell'attuazione di tali azioni. Lo Stato sarà quindi coinvolto attivamente nelle situazioni in cui non vi è un soggetto diretto, come un'azienda o un'organizzazione di volontariato, ad occuparsi del benessere generale della collettività.

Tra i contesti principali in cui la Pubblica Amministrazione è chiamata a partecipare direttamente e discutere le modalità per il raggiungimento di un livello minimo di soddisfazione può essere citato il contratto di welfare territoriale, inserito anche nello Statuto dei Lavoratori (art. 35) come alternativa al welfare aziendale nella contrattazione di secondo livello. Nel panorama produttivo italiano, infatti, la composizione prevalente di micro e piccole imprese, rende irrealizzabile l'ipotesi di demandare a ogni singola impresa la conclusione di accordi sussidiari al CCNL; per queste tipologie di organizzazioni produttive, e quindi per la maggior parte delle persone occupate a livello nazionale occorre, perciò, l'aiuto da parte di un soggetto terzo (in questo caso lo Stato) per agevolare l'adozione di pratiche che aumentino il benessere dei dipendenti.

Nel caso del welfare territoriale è quindi lo Stato a farsi carico, sia come moderatore sia come proponente di iniziative, insieme ai rappresentanti dei lavoratori e a quelli dei datori di lavoro, del raggiungimento di accordi per l'introduzione di benefit anche per coloro che non sono alle dipendenze di grandi aziende dotate di una propria regolamentazione della materia. Ciò che è convenuto dalle parti avrà quindi validità collettiva, con un beneficio degli individui in primis, ma anche delle piccole e medie imprese, poiché possono fare riferimento ad accordi già conclusi per poterli applicare alla propria strategia aziendale, senza necessità di condurre ulteriori e onerose trattative.

Lo Stato riveste un ruolo fondamentale anche nella discussione di contratti aziendali, nel caso in cui esso disponga di partecipazioni azionarie all'interno dell'impresa coinvolta nella contrattazione di secondo livello. La sua funzione sarà in questo caso duplice, poiché dovrà dialogare sia come datore di lavoro, cercando di preservare quindi gli interessi di risultato economico, sia come garante della situazione sociale dei lavoratori, vista la notevole dimensione delle aziende a partecipazione pubblica, e delle conseguenze che un peggioramento del loro tenore di vita comporterebbe a livello di tutta la comunità.

2.2.4 Il Terzo settore

In risposta alle sempre più carenti azioni di protezione sociale, nel corso degli anni si sono sviluppate organizzazioni di diversa natura il cui scopo è offrire azioni complementari a quelle pubbliche a favore del benessere collettivo. Tali enti non sono considerabili imprese, poiché non hanno tutti i requisiti previsti dalla normativa per questa tipologia di soggetti privati, in primo luogo quello dello scopo di lucro. Essi rientrano quindi in una diversa categoria del panorama del diritto italiano, ossia il Terzo settore, definito, secondo quanto indicato dalla legge 106 del 6 giugno 2016, come *il complesso degli enti privati costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale e che, in attuazione del principio di sussidiarietà e in coerenza con i rispettivi statuti o atti costitutivi, promuovono e realizzano attività di interesse generale mediante forme di azione volontaria e gratuita o di mutualità o di produzione e scambio di beni e servizi.*

Le associazioni e gli altri tipi di organizzazioni rispondenti a tale classificazione sono quindi molto importanti per sostenere la Pubblica Amministrazione nell'assicurare un livello accettabile di benessere per l'intera comunità; attraverso attività di volontariato, finanziate tramite elargizioni provenienti prevalentemente da soggetti privati, tali enti non-profit garantiscono il medesimo servizio che lo Stato dovrebbe corrispondere ai cittadini investendo risorse pubbliche. Per quest'ultimo la presenza di enti con scopi benefici risulta quindi un vantaggio innanzitutto economico, ma anche di sviluppo dell'inclusione sociale e della solidarietà fra cittadini.

L'elevata valenza del Terzo settore è rappresentata anche dalla delega al Governo, mediante la stessa l.106/2016, di riformarne regolamentazione e disciplina speciale, al fine di rendere più strutturata ed efficace l'azione benefica degli enti che ne fanno parte.

Anche se gli obiettivi di welfare perseguiti ed il target servito non sono equiparabili a quelli relativi ad una azienda, le pratiche condotte dalle due realtà hanno il medesimo scopo, ossia quello di offrire un sostegno allo Stato nell'assicurare un livello minimo di protezione sociale per garantire un'esistenza decorosa ad ogni cittadino.
Sarà quindi interesse di ognuna delle tre tipologie di soggetti citati adoperarsi e collaborare affinché le altre possano svolgere al meglio il proprio compito, cercando di offrire un servizio che risulti il più esaustivo e capillare possibile in favore della collettività.

2.3 Altre forme organizzative di welfare

Oltre alle analizzate forme di elargizione di pacchetti welfare, frutto di iniziative di singole aziende o di contrattazione tra le parti, sono presenti nel panorama nazionale altre forme di aggregazione per promuovere pratiche in questo senso: la prima è data dal welfare territoriale, normato a livello legislativo e utile per l'applicazione dei progetti a quelle imprese che non stipulano accordi all'interno. Un'altra tipologia di progetti condivisi può essere osservata nelle reti aziendali, costituite da più imprese che si uniscono, mediante contratti più o meno vincolanti, per perseguire uno scopo comune.
Una buona forma identificativa delle reti aziendali che sono in grado di promuovere iniziative di welfare è rappresentata dai cluster *(Macchioni e Orlandini, 2015)*, ai quali partecipano, oltre che le imprese, istituzioni pubbliche, associazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori, scuole e università, tutte accomunate dalla territorialità dell'area di interesse. Le stesse Maino e Mallone *(2015)* individuano come caratteristiche principali delle reti che svolgono welfare l'operatività (un soggetto centrale attiva attorno a se' una rete di altre istituzioni, mediante gestione di capitale sociale unitario), la condivisione di obiettivi (i soggetti sono collegati da obiettivi comuni, in questo caso il promuovere iniziative di welfare aziendale), la regolazione interna (le varie istituzioni sono collegate mediante accordi e contratti, con relativi obblighi e libertà) e la cultura (i valori di fondo sono i medesimi, dati dalla cultura organizzativa o espressione della responsabilità sociale d'impresa).
Il welfare delle PMI può essere gestito dai fornitori dei servizi, che attivano quindi attorno loro una rete di soggetti interessati, dalle associazioni datoriali territoriali,

dalla Pubblica Amministrazione (spesso attraverso bandi che finanziano la rete) oppure dalle stesse imprese che per loro volontà creano una rete per offrire insieme dei servizi di questo tipo.

La gestione e la fornitura di servizi di welfare aziendale può essere condotta da imprese specializzate anche su commissione di imprese con dimensione più rilevante: l'esternalizzazione di questo servizio può essere infatti conveniente anche per le aziende più grandi, che non sono tenute quindi ad impiegare dei propri dipendenti per amministrare le pratiche di convenzione con i fornitori dei servizi ed elargizione dei benefit ai lavoratori.

3. *TIPOLOGIE DI BENEFIT ED INIZIATIVE REALIZZATE*

3.1 Possibili composizioni del pacchetto di welfare aziendale - 3.1.1 Prestazioni monetarie – 3.1.2 Prestazioni non monetarie – 3.2 Alcune buone prassi aziendali – 3.2.1 Eni s.p.a.– 3.2.2 Ferrero s.p.a.– 3.2.3 Olivetti s.p.a. – 3.2.4 Menarini s.p.a. – 3.2.5 Conbipel s.p.a. – 3.2.6 Pregel s.p.a. – 3.2.7 Rete Giunca – 3.2.8 WelfareNet

3.1 Possibili composizioni del pacchetto di welfare aziendale

Per soddisfare le esigenze dei lavoratori, le imprese possono creare il proprio pacchetto di welfare aziendale con molte composizioni differenti, offrendo elementi sia di tipo monetario sia di tipo non monetario.

3.1.1 Prestazioni monetarie

I benefit principalmente offerti dalle aziende possono essere ricondotti a quanto indicato art. 51 del TUIR; ciò si verifica sia per la convenienza fiscale di applicazione, sia perché lo stesso articolo contiene un elenco abbastanza esaustivo delle risposte alle necessità dei lavoratori.

- **Premio di produttività:** tale liberalità può essere considerata tra le principali (in termini di applicazione temporale e di diffusione) forme applicate di welfare aziendale, poiché prevede un'erogazione alla generalità (o almeno a determinate categorie) dei dipendenti di un ammontare aggiuntivo rispetto alla retribuzione monetaria prevista contrattualmente. L'ammontare di tale premio è stabilito in base al raggiungimento in modo pieno o parziale di determinati obiettivi aziendali, come ad esempio un dato fatturato o risultato economico, in relazione a fattori quali il tasso di assenteismo o la partecipazione diretta al raggiungimento dell'obiettivo. In tempi recenti la somma spettante a ciascun dipendente viene destinata, spesso su scelta diretta del lavoratore, all'erogazione di fringe benefits scelti tra quelli messi a disposizione dall'azienda: in questo modo ogni soggetto

potrà godere di un'offerta individualizzata non soggetta a tassazione, come invece accadrebbe nel caso di una distribuzione monetaria. Con riferimento alla precedente citazione della valutazione retributiva secondo le 3P, diversamente dalle altre iniziative di welfare aziendale, il premio di risultato è l'unica componente che riguarda la valorizzazione della prestazione, poiché è erogato a seconda del raggiungimento di dati obiettivi di produttività e non della persona in quanto tale.

- **Previdenza complementare:** è tra i contributi aziendali maggiormente diffusi, anche in ottemperanza ai contratti collettivi nazionali di lavoro, i quali se ne avvalgono, negli accordi firmati di recente, in sostituzione totale o parziale dell'aumento retributivo tradizionale. La sua utilità è unanimemente riconosciuta (e sostenuta anche dallo Stato) per l'incapacità degli istituti di previdenza nazionali di far fronte alla corresponsione di pensioni che assicurino all'individuo un'esistenza soddisfacente. I contributi relativi alla previdenza complementare vengono versati in un apposito fondo, solitamente chiuso e riservato ad uno specifico settore, e gestiti, mediante contrattazione, dalle associazioni datoriali e dei lavoratori. I versamenti sono a carico sia del lavoratore, che sopporta una trattenuta nella retribuzione monetaria, alla quale può volontariamente scegliere di aggiungere anche il proprio trattamento di fine rapporto, sia del datore di lavoro, che è chiamato a contribuire in maniera più consistente rispetto al dipendente (prendendo ad esempio il recente accordo del settore metalmeccanico, a partire da 1 giugno 2017 la contribuzione a carico del datore di lavoro è almeno del 2% dei minimi contrattuali, mentre quella del lavoratore è pari a 1,2%). Secondo la normativa vigente, le somme versate a questo scopo non concorrono a formare il reddito del dipendente, e sono perciò escluse da qualsiasi tassazione per entrambe le parti, qualunque sia l'importo.

- **Assistenza sanitaria integrativa:** in aggiunta al tema della sicurezza economica in età post-lavorativa, l'attenzione delle persone è posta sulla salute; come è stato osservato precedentemente, la sanità pubblica versa in condizioni sempre più restrittive dal punto di vista delle erogazioni e delle prestazioni offerte. Per questo motivo ognuno è chiamato a costruire privatamente, se lo ritiene opportuno, la

propria "assicurazione sociale", dalla quale poter attingere nell'eventualità di dover far fronte a prestazioni mediche non coperte dal servizio pubblico. In sede di contrattazione di primo o di secondo livello, tale forma di indennità è stata resa obbligatoria in molti settori: le parti sono così tenute a versare, in aggiunta o in alternativa al fondo per la previdenza complementare, a seconda di quanto pattuito contrattualmente, una quota a un fondo di assistenza sanitaria integrativa, il quale ha le medesime caratteristiche del precedente, ma è creato, e quindi svolge, funzioni differenti. Anche il trattamento fiscale è lo stesso applicato alla previdenza: non vi sarà alcuna tassazione sui contributi destinati ai fondi sanitari, senza limiti di ammontare.

- **Convenzioni e rimborsi spese mediche:** la salute è il principale ambito di interesse per le aziende; ciò può essere spiegato sia dal senso di altruismo degli organi di governance, sia, dal punto di vista economico, per gli oneri che l'impresa deve sopportare in caso di malattia di un dipendente (retribuzione delle indennità, ricerca di una figura sostitutiva, rallentamento del lavoro, etc.). Sarà quindi interesse dell'azienda istituire delle convenzioni con studi medici o professionisti delle varie discipline, per rendere più accessibili i costi delle cure ai propri collaboratori. Il datore di lavoro potrà inoltre scegliere di rimborsare alcune prestazioni ai lavoratori, oppure offrire delle visite gratuite. Quest'ultima tipologia di benefit è offerta in particolar modo ai dirigenti, all'interno del pacchetto di wellness a loro riservato.

- **Buoni pasto – mensa aziendale:** questa tipologia di benefit è la più diffusa ed è tra le prime, in termini temporali, ad essere stata offerta dalle imprese. Nell'attuale normativa (art. 51 TUIR) è prevista una deducibilità giornaliera di € 5,29 (o € 7,00 nel caso di buoni elettronici) per ogni lavoratore. Generalmente le fattispecie relative al buono pasto sono due: l'appoggio ad una mensa convenzionata, che può essere interna all'azienda oppure vicina al luogo di lavoro (specialmente nel caso di attività produttive quali le fabbriche, dove la gran parte dei dipendenti non è soggetta a viaggi e trasferte per compiere il proprio lavoro): in questo caso il lavoratore otterrà il proprio pasto gratuitamente (se è l'azienda ad assumersi completamente l'onere), oppure mediante il pagamento del costo eccedente

l'importo concesso dall'azienda; tale pagamento è solitamente effettuato mediante un prelievo, da parte del datore di lavoro, direttamente dalla retribuzione mensile del dipendente, per l'ammontare a proprio carico. Nella seconda fattispecie, al lavoratore verrà dato un buono pasto (tra i più noti vi sono, ad esempio, i TicketRestaurant), in forma cartacea, riportante la somma a carico dell'azienda e il nome del beneficiario, oppure sotto forma di card nominativa, nella quale è depositato dal datore di lavoro l'importo stanziato per un determinato periodo di tempo (un mese, una settimana, etc.). I buoni sono generalmente spendibili presso i locali (mense, ristoranti, etc.) convenzionati e nei supermercati; il loro vantaggio è la possibilità di utilizzo in molti esercizi, cosa che garantisce a chi ha un'attività lavorativa itinerante la possibilità di poterne usufruire ovunque. Questa tipologia di liberalità viene utilizzata spesso anche dalle piccole imprese, poiché ha minimi costi di gestione associati ad un elevato valore intrinseco ("offrire" il pasto a qualcuno può essere inteso come segno di stima e amicizia), ed è quindi fruibile senza sforzo anche dai datori di lavoro che non hanno un'impresa strutturata dal punto di vista della gestione delle risorse umane.

- **Pacco spesa/buoni spesa:** per supportare economicamente i lavoratori e le loro famiglie, le aziende possono offrire loro un aiuto nell'acquisto di generi alimentari, mediante la distribuzione periodica di beni di consumo predefiniti dalle aziende stesse, in convenzione con produttori o esercenti esterni. Il beneficio apportato da questa iniziativa imprenditoriale non coinvolge, in molti casi, soltanto lavoratori e rispettive famiglie, ma anche l'economia locale, poiché spesso i prodotti provengono da imprese del territorio. Questi ultimi soggetti possono poi stipulare delle convenzioni con le aziende per offrire i loro prodotti ai dipendenti ad un prezzo agevolato: l'impresa offrirà così un sostegno all'economia familiare dei propri collaboratori, e garantirà inoltre anche agli imprenditori locali una fonte di guadagno. Nelle imprese meno strutturate, un'iniziativa in tal senso si può osservare maggiormente in occasione delle festività natalizie, con il dono da parte dei datori di lavoro ai propri dipendenti di un cesto alimentare. L'alternativa al pacco spesa deciso dall'azienda è l'erogazione di un buono spesa, con un importo fisso, che consente al lavoratore di poter acquistare alimenti secondo le sue necessità, beneficiando ulteriormente delle somme a lui concesse.

- **Buoni carburante:** nei pacchetti welfare attuali il sostegno al reddito delle famiglie dei lavoratori è promosso anche mediante l'erogazione di buoni carburante, spendibili solitamente nei distributori convenzionati. In questo modo, il lavoratore potrà godere di un contributo per recarsi al lavoro, nel caso si sposti con mezzi propri.

- **Trasporto pubblico:** collegato al precedente punto, vi può essere un impegno da parte dell'azienda anche nell'ambito della sostenibilità ambientale: il lavoratore potrebbe, con una erogazione di questo tipo, ottenere uno sconto (oppure la gratuità, se il costo è sostenuto in toto dal datore di lavoro) sul biglietto di viaggio dei mezzi pubblici da lui utilizzati per recarsi al lavoro. In alcuni casi il trasporto può essere organizzato direttamente dall'azienda, in accordo con il fornitore del trasporto pubblico locale: il lavoratore potrà così beneficiare di un mezzo per compiere il tragitto riservato, che meglio si adatta gli orari di lavoro. Quest'ultima tipologia di servizio è molto utile, ad esempio, in fabbriche la cui produzione è organizzata su turni, in località dove il trasporto pubblico non garantisce delle corse negli orari di inizio o fine della giornata lavorativa.

- **Asili aziendali:** per conciliare i tempi e le attività delle donne lavoratrici, l'impresa (o, in alternativa, un gruppo di imprese) può offrire un aiuto nell'accudire i figli, mediante l'organizzazione di un servizio di baby-sitter alle quali potersi rivolgere in caso di necessità, oppure tramite la realizzazione e gestione di un asilo aziendale, situato solitamente vicino al luogo di lavoro, nel quale i dipendenti possono lasciare i propri figli con orari consoni ai propri turni di lavoro. I lavoratori possono in questo modo beneficiare di un servizio gratuito o con un costo molto vantaggioso rispetto alle altre strutture, nel quale i propri figli hanno la priorità (se l'asilo è aperto anche ai bambini che non hanno genitori dipendenti dell'azienda) oppure, in alcuni casi, l'esclusività dell'iscrizione. Nel caso in cui l'asilo sia aperto anche a figli di non dipendenti, il beneficio non sarà garantito solo ai lavoratori, ma a tutto il territorio, poiché vengono soddisfatte le esigenze anche di parte della comunità. Gli oneri sostenuti dalle aziende per tali benefit sono deducibili ai sensi dell'art. 51 TUIR.

- **Vacanze estive:** per offrire un ulteriore aiuto ai genitori lavoratori, l'azienda può organizzare delle iniziative per i figli durante i periodi nei quali non sono impegnati a scuola, come ad esempio ludoteche, centri estivi, settimane al mare o in montagna. Queste iniziative possono essere organizzate direttamente dal datore di lavoro, ed essere totalmente gratuite o con un costo ridotto, oppure possono essere organizzate da soggetti terzi (con la partecipazione quindi non dei soli figli di dipendenti), con i quali l'azienda avrà stipulato delle convenzioni. Anche in questo caso i costi sostenuti dall'azienda sono deducibili ai sensi dell'art. 51 TUIR.

- **Borse di studio:** costituiscono un'altra tipologia di erogazioni tra quelle che hanno bassi costi di gestione e ampia diffusione, anche grazie al loro utilizzo nelle aziende da molti anni. L'elargizione di questi premi ai dipendenti o ai loro familiari dimostra l'interesse dell'impresa nei confronti dell'istruzione. Le somme destinate sono solitamente distribuite in base al merito, a seconda dei risultati conseguiti, come incentivo all'impegno profuso dagli studenti.

- **Rimborso spese scolastiche:** per avvicinarsi alle esigenze economiche dei lavoratori, e per incentivare ulteriormente l'impegno nello studio, l'azienda può farsi carico delle spese per i libri o per le rette scolastiche dei familiari dei dipendenti. Talvolta, anche la contribuzione al pagamento delle rette varia in base ai risultati conseguiti dallo studente.

- **Servizi alla persona:** l'invecchiamento demografico e le mutate condizioni di vita con aumento, per esigenze economiche o di nuovi valori sociali, delle prestatrici di lavoro rispetto alle donne casalinghe, a differenza degli scorsi decenni, hanno fatto emergere la necessità dei lavoratori di accudire non solo i propri figli, ma talvolta anche i propri genitori, o più in generale le persone anziane o con disabilità. Un aiuto in tal senso può venire anche dai contributi welfare dell'impresa, che, come per il servizio di baby-sitter succitato, possono essere destinati ad una rete di personalità (quali, ad esempio, badanti e operatori sanitari) che si prendano cura dei familiari dei dipendenti.

- **Corsi di formazione:** in un contesto globalizzato come l'epoca attuale, che richiede alle persone sempre più conoscenze trasversali e multidisciplinari, le aziende possono offrire ai propri collaboratori la possibilità di acquisire queste competenze organizzando, al loro interno o in strutture convenzionate, dei corsi di formazione, aggiuntivi a quelli obbligatori per la posizione ricoperta dal soggetto. Tra le principali tipologie di corsi si possono individuare quelli di lingua e quelli per l'ottenimento del diploma di licenza media o di secondo grado, per i lavoratori che non ne sono in possesso. Il vantaggio in questo caso, oltre che per il lavoratore, che potrà contare su un aiuto sia economico sia di gestione temporale (i corsi sono solitamente tenuti al di fuori dell'orario di lavoro, oppure al lavoratore è permesso assentarsi per frequentare le lezioni), è anche per l'azienda stessa, perché potrà avvalersi di figure professionali più competenti.

- **Palestra aziendale/convenzioni con palestre e corsi esterni:** per contribuire al raggiungimento del benessere psico-fisico dei lavoratori, l'azienda può scegliere di inserire nel proprio pacchetto di welfare anche delle attività motorie, integrandole direttamente all'interno della struttura produttiva, con apposite sale attrezzate, gestendo (o facendo gestire a terzi) gli orari di ingresso ed i trainer delle varie attività proposte. Un'alternativa, meno impegnativa dal punto di vista strutturale, ma ugualmente efficace, è la stipula di convenzioni con palestre e sale fitness del territorio, le quali possono applicare riduzioni sugli ingressi oppure garantire l'accesso gratuito (con prezzo a carico dell'impresa). Questa forma di offerta consente ai lavoratori di gestire autonomamente il tempo da dedicare all'attività fisica, in combinazione con i propri impegni extra-lavorativi. Oltre che per il lavoratore, il vantaggio sarà, in questo caso, anche per l'azienda stessa, poiché essa potrà disporre di una forza lavoro meno stressata e più in salute grazie all'attività motoria.

- **Attività del tempo libero:** le attività extra-lavorative dei dipendenti possono essere agevolate anche mediante collaborazioni con fornitori di attività per il tempo libero, quali, ad esempio, agenzie di viaggi, cinema, teatri, e corsi di vario genere (pittura, fotografia, ricamo, bricolage, etc.). In questo modo, l'azienda contribuisce inoltre a promuovere la cultura e la conoscenza nei propri dipendenti.

Le volontà aziendali in materia di fringe benefits possono essere realizzate, come riscontrato in alcune delle descrizioni precedenti, attraverso due modalità principali: la fruizione diretta del bene o del servizio erogato, che viene somministrato a tutti indistintamente da parte dall'azienda, oppure attraverso la distribuzione di un buono, del valore designato dalla governance, da poter spendere in esercizi convenzionati. La seconda modalità prevede la destinazione di una somma per ogni dipendente, che ognuno di essi può spendere, secondo le sue scelte, all'interno di un pacchetto di beni e servizi definito dall'azienda. Questa modalità consente a ciascuno di soddisfare al meglio le sue esigenze del momento, a seconda dei bisogni da lui ritenuti preponderanti: le necessità di una famiglia con figli in età scolare, ad esempio, saranno differenti da quelle di una persona in età più avanzata che richiede molte attenzioni riguardo alla salute, così come saranno differenti da un giovane lavoratore celibe che deve ancora finire gli studi oppure che si interessa molto del proprio aspetto fisico.

3.1.2 Prestazioni non monetarie

Accanto ai benefit che richiedono un esborso diretto ad ogni dipendente, l'azienda può soddisfare le esigenze e promuovere il benessere dei lavoratori mediante iniziative collettive, che non richiedono quindi una relazione univoca tra le due parti.
Alcune iniziative, poste attualmente all'interno della definizione di welfare aziendale, sono state precedentemente identificate come smart working:

- **Orari di lavoro:** come già osservato nei paragrafi precedenti, la principale richiesta proveniente dai lavoratori è la possibilità di conciliare i tempi lavorativi con quelli da dedicare alla propria famiglia o a se stessi. In risposta a manifestazioni di questo tipo l'azienda può concedere una flessibilizzazione degli orari di lavoro, concedendo la possibilità di ridurre la durata della giornata lavorativa, di modificare gli orari di entrata e uscita a seconda delle proprie esigenze, oppure di usufruire di permessi aggiuntivi in caso di circostanze definite (quali una nuova paternità, una malattia propria o di un familiare, un parente da accudire). Il datore di lavoro potrà così ottenere una riduzione dell'assenteismo per motivi personali e familiari, riuscendo a mantenere un rapporto positivo con il lavoratore, che sarà riconoscente per la disponibilità dell'azienda nei suoi

confronti e cercherà di mantenere il proprio posto di lavoro per non perdere i vantaggi acquisiti rispetto ai dipendenti di altre imprese. Rapporti di questo tipo possono essere contrattati con il singolo lavoratore, ma più frequentemente sono concordati e concessi a tutti i dipendenti o almeno a categorie di essi.

- **Luoghi di lavoro:** una ulteriore agevolazione per i lavoratori può essere inoltre riferita alle modalità e allo spazio fisico di attività definiti nei contratti di lavoro: l'avanzamento tecnologico e la digitalizzazione, consentono l'operatività di molte situazioni lavorative anche a distanza rispetto alla propria postazione all'interno dell'ufficio, così come non è più richiesto, in molti casi, il contatto diretto tra colleghi e tra lavoratore e cliente dell'attività. Grazie ai servizi di posta elettronica, alla rete intranet aziendale e alla condivisione online di dati, il lavoratore può disporre di tutte le informazioni necessarie a svolgere la sua mansione in qualunque luogo. Ciò gli consentirà di operare tramite telelavoro (ossia a distanza rispetto al posto abituale, l'ufficio), rendendolo più libero di conciliare i tempi lavorativi con le sue esigenze, come ad esempio durante il decorso di una malattia oppure la necessità di assistere un familiare. Per le mansioni che consentono questa modalità operativa, l'azienda otterrà un duplice beneficio nell'applicare il telelavoro: come nel precedente caso, si potrà assistere ad un minor tasso di assenza dal lavoro, e potranno diminuire i costi per le infrastrutture a suo carico, non essendovi la necessità di assicurare a ciascun lavoratore la propria postazione confortevole ed attrezzata, ma soltanto dei dispositivi mobili (quali soprattutto un cellulare ed un computer portatile) atti a svolgere il lavoro a distanza.

In aggiunta alle proposte di smart working, l'impresa può indicare dei progetti o delle iniziative per sviluppare il rapporto con i lavoratori, il loro benessere e quello della collettività:

- **Car pooling:** la governance aziendale può incentivare la pratica di condivisione dell'auto per il percorso abitazione-luogo di lavoro mediante la pianificazione dei percorsi comuni tra dipendenti, facendo da tramite tra di essi, con l'assegnazione di parcheggi riservati a chi condivide il mezzo di trasporto, oppure con un incentivo economico agli aderenti al progetto. Con tale attività i benefici sono

molteplici: i lavoratori sostengono spese per il trasporto inferiori, l'azienda dovrà predisporre un'area parcheggi meno ampia, e la collettività potrà godere di minori emissioni inquinanti grazie al minor numero di automobili in circolazione.

- **Educazione alimentare:** un differente indirizzo percorribile dall'impresa in materia di salute dei lavoratori riguarda lo stile di vita, con particolare attenzione all'alimentazione. La sensibilizzazione dei lavoratori su questa tematica può essere realizzata attraverso progetti specifici, quali, ad esempio, degli incontri collettivi o individualizzati con soggetti esperti in materia, la stipula di convenzioni con professionisti e studi medici, l'adozione di pratiche di corretta alimentazione, come la somministrazione di cibi sani e biologici nelle mense aziendali, l'offerta di frutta e verdura durante le pause, l'inserimento nei distributori automatici di prodotti salutari in alternativa ai tradizionali merendine e junk food. Il beneficio per il lavoratore consta, in questo caso, in una condivisione con i colleghi di obiettivi positivi per la propria integrità fisica, oltre ad una conciliazione dei tempi tra l'attività lavorativa e l'ottenimento di informazioni su tale tema.

- **Coinvolgimento dipendenti:** i progetti che l'impresa può portare avanti per migliorare la sua funzionalità, sia a livello di produttività, sia a livello di immagine aziendale sono molteplici; alcune esemplificazioni possono essere:
  - il coinvolgimento dei dipendenti, attraverso questionari, "cassette delle idee" incontri diretti con i dirigenti nell'elaborazione di nuove strategie di produzione
  - incentivi (costituiti da premi simbolici, quali un rinfresco o una premiazione in occasione di qualche incontro aziendale) al reparto o al singolo gruppo di lavoratori per aver raggiunto dati obiettivi, come ad esempio un dato quantitativo di pezzi prodotti, di periodi senza infortuni, di giornate con bassi tassi di assenteismo;
  - iniziative filantropiche a favore di soggetti in difficoltà, come la raccolta di materiale per associazioni umanitarie, l'attivazione canali prioritari per l'acquisto di prodotti solidali, l'elargizione diretta da parte dell'azienda di somme destinate a scopi benefici.

  In tutte le alternative presentate, i vertici aziendali possono integrare le loro direttive con la collaborazione effettiva dei lavoratori, sia a livello operativo, sia a

livello di iniziativa personale. In questo modo, l'individuo si sentirà parte attiva di un obiettivo comune, sentendosi maggiormente coinvolto nell'andamento dell'impresa.

3.2 Alcune buone prassi aziendali

Nel panorama globale si possono trovare sempre più esempi di aziende che hanno adottato qualche iniziativa per il sostegno e lo sviluppo dei propri dipendenti. A seconda del Paese dove è stanziata l'impresa, le pratiche attivate possono essere un atto di altruismo del datore di lavoro, fare parte delle prassi consolidate di organizzazione delle risorse umane, oppure possono essere regolate a livello legislativo come diritti imprescindibili dei lavoratori.
Di seguito verranno analizzati alcuni esempi relativi a soggetti (sia aziende che non) che hanno elargito, in diverse forme, dei benefit ai propri collaboratori. Di ogni azienda, inserita dopo averne trovato citazioni durante l'analisi della bibliografia per questa tesi, sono stati analizzati il sito web, considerato come principale "biglietto di visita", e la dimensione della letteratura in merito.

3.2.1 Eni s.p.a.

L'azienda fondata da Enrico Mattei è tra le prime in Italia ad aver proposto ai propri collaboratori piani di sostegno alla vita extra-lavorativa di ciascuno: già dagli anni '50 del secolo scorso, infatti, la volontà dell'imprenditore fu quella di creare un ambiente positivo per i propri collaboratori, che soddisfacesse tutte le loro esigenze sia lavorative sia della vita quotidiana. Per ottenere questo obiettivo, venne costruita a San Donato Milanese una città (la cosiddetta "città del metano") nella quale i lavoratori potevano risiedere, godendo della vicinanza al luogo di lavoro (per i dipendenti degli uffici e delle attività direzionali) oltre che disporre di tutti i servizi necessari alla vita, al di fuori dell'orario di lavoro, del nucleo familiare, quali scuole, istituti d'istruzione superiore, centri di attività ricreative, impianti sportivi, giardini e supermercati. Per soddisfare le necessità del tempo libero, inoltre, furono realizzati dei villaggi (il principale, attualmente in disuso, si trova a Borca di Cadore, in provincia di Belluno) dove i dipendenti con le loro famiglie potevano trascorrere le vacanze; per i figli dei

dipendenti vi era inoltre la possibilità di partecipare a delle colonie estive sia al mare sia in montagna.

Le iniziative per il benessere dei lavoratori sono molte anche nel periodo attuale: vi è la presenza di diversi fondi di previdenza complementare e di assistenza sanitaria integrativa, gestiti pariteticamente oppure da una delle parti, ai quali i lavoratori possono volontariamente scegliere di aderire, con dei contributi a carico sia dell'azienda, sia del lavoratore stesso; dal 2011 le parti hanno condiviso l'adozione di una maggiore flessibilità nel rapporto di lavoro, sia dal punto di vista dell'orario sia da quello del luogo, con l'applicazione, per alcune attività, della pratica del telelavoro. Il pacchetto dei fringe benefits contiene differenti progetti e attività negli ambiti ritenuti importanti per l'azienda: famiglia, salute, benessere e risparmio. Si possono perciò osservare iniziative di educazione alimentare, convenzioni con palestre, attività di screening per la prevenzione dei tumori, asili nido, attività ricreative per i figli durante le vacanze, soggiorni, per la famiglia, attività sportive di gruppo, etc. Sono presenti, inoltre, molte convenzioni in svariati ambiti, quali assicurazioni, concessione di prestiti, ingressi a mostre e teatri, catene di alberghi e ristoranti, card acquisti per i negozi, al fine di sostenere i lavoratori nelle diverse forme di spesa.

L'azienda ha scelto inoltre di supportare la crescita della collettività, dando vita nel 2006 alla Eni Foundation, ente che opera per la promozione della salute e per lo sviluppo della cultura e dell'istruzione a favore delle popolazioni più povere, in Paesi come Ghana, Mozambico, Congo, Angola, Indonesia, e Myanmar. Le attività promosse riguardano in particolar modo la lotta alla fame, la prevenzione delle malattie e il contrasto alla povertà infantile, mediante programmi di sostegno alimentare, di vaccinazione e di piccoli interventi chirurgici.

Il tema della sostenibilità è riconosciuto da Eni come molto importante: ciò si può osservare, innanzitutto, dalle numerose pubblicazioni in merito, a cura sia dell'azienda sia di soggetti esterni ed essa, e spazio riservato all'interno del proprio sito web alle attività di valorizzazione del contesto ambientale e del capitale umano presente all'interno dell'impresa; tali argomenti sono evidenziati a più riprese già nella pagina iniziale del sito aziendale.

3.2.2 Ferrero S.p.a.

Un'altra impresa rinomata per la qualità del rapporto tra azienda e dipendenti è la Ferrero S.p.a., che nel 2007 ha avviato un'indagine tra i propri collaboratori per conoscerne le principali esigenze al di fuori dell'orario di lavoro, creando in risposta il programma "Ferrero Care". In esso sono raccolte le necessità manifestate dai lavoratori, classificate in quattro aree primarie: il work/life balance, la fiducia nell'azienda, lo sviluppo professionale e un buon ambiente di lavoro. Tra le iniziative promosse per soddisfare i bisogni di conciliazione dei tempi di lavoro dei dipendenti, realizzate a partire dal 2009 e implementate nel tempo, si possono trovare la maggiore flessibilità degli orari di lavoro, le strutture alle quali affidare i bambini durante la propria giornata lavorativa, servizi di baby-sitter e di svolgimento delle faccende quotidiane (come ad esempio il servizio di lavanderia o di realizzazione di piccole commissioni quotidiane), la palestra aziendale per lo stabilimento direzionale. Per gli addetti alle vendite dell'azienda vi è inoltre una serie di fringe benefit usufruibili tramite il "Ferrero Pass", una piattaforma web da cui ogni beneficiario può scegliere il servizio a lui più adatto, come ad esempio il rimborso delle spese per i testi scolastici, gli abbonamenti per la palestra, le convenzioni con negozi e aree benessere. L'azione di welfare risulta in questo modo personalizzata, e punta sull'individualizzazione e la valorizzazione del contesto familiare di ogni dipendente.

L'azienda riconosce poi dei benefici anche oltre il tempo dedicato dagli addetti alle attività di produzione e vendita: alle famiglie dei lavoratori, in caso di morte del dipendente, è riconosciuto lo stipendio per i tre anni successivi, con un'eventuale sostenimento delle spese scolastiche dei figli fino ai 26 anni se essi scelgono di proseguire gli studi; per i collaboratori giunti alla pensione è stata creata, nel 1983 (per volontà del proprietario Michele Ferrero, come ringraziamento ai dipendenti che avevano collaborato durante la loro vita lavorativa a far crescere l'industria dolciaria) un'opera sociale, in seguito trasformata in fondazione, che organizza eventi culturali e laboratori (corsi di pittura, cucito, fotografia, semina dell'orto, attività motorie, attività ludiche tra anziani e con i bambini degli asili gestiti dalla stessa azienda, etc.) per mantenere la vitalità dei vecchi dipendenti. La fondazione è attiva in Italia, Francia e Germania, per i collaboratori stanziati in ognuno dei Paesi.

Alcuni progetti Ferrero riguardano inoltre la collettività, intesa sia come comunità locale vicina all'azienda, ad esempio con l'accoglimento di figli dei non dipendenti

all'interno degli asili aziendali, sia come popolazione cliente dell'impresa, attraverso la promozione, insieme ai propri prodotti, di progetti a favore della salute e del benessere fisico (incentivi a praticare sport e a mantenersi in forma). Vi sono poi progetti umanitari, intesi come vere e proprie attività imprenditoriali, ossia con ricerca del risultato economico positivo, per supportare l'istruzione e la crescita nei paesi del Terzo Mondo.

Come per Eni, anche nel caso di Ferrero la volontà della famiglia proprietaria di valorizzare i propri collaboratori ha dato vita a un'ingente opera benefica per gli addetti e per la comunità intera. Il welfare aziendale è in entrambi i casi una pura elargizione di liberalità, senza porre l'attenzione a eventuali vantaggi economici.

A differenza dell'azienda precedentemente trattata, però, Ferrero dimostra, analizzando il sito web dedicato, un maggiore sviluppo dell'immagine dei prodotti piuttosto che a quello delle proprie risorse umane. Tale osservazione è forse spiegabile dalla differenza di clientela acquirente e di utilizzo dei prodotti delle due imprese.

3.2.3 Olivetti S.p.a.

Volendo analizzare un'altra impresa familiare che nel corso degli anni ha voluto valorizzare il proprio capitale umano, è possibile citare la Olivetti, storica impresa italiana di macchine da scrivere e prodotti meccanici per ufficio, dal 2003 sotto il controllo di TIM.

Per volontà della famiglia fondatrice sono stati avviati, già nei primi anni della costituzione dell'azienda, all'inizio del secolo scorso, alcuni progetti a favore dei dipendenti, in risposta alla scarsa tutela offerta dalla normativa italiana ai lavoratori. Dopo le prime liberalità, concesse su iniziativa della direzione a singoli collaboratori in difficoltà economiche, dagli anni '30 è stata introdotta una sistematicità nel sostegno al benessere dei dipendenti, offrendo a tutti la possibilità di godere di un servizio di trasporto verso il luogo di lavoro e del servizio di mensa gratuito, di una cassa aziendale di assistenza sanitaria per il lavoratore e per la famiglia, del sostegno alla maternità con astensione pagata dal lavoro per nove mesi e di asili e scuole dove inserire i figli, di corsi di formazione e specializzazione per imparare il proprio mestiere e di attività culturali per trascorrere il tempo e favorire la formazione personale. L'ideologia della famiglia Olivetti si basava sul riconoscere ai lavoratori dei diritti ulteriori rispetto a

quelli normativi, spendibili da tutti e non riservati soltanto allo spirito altruistico del datore di lavoro.
La centralità del lavoratore e delle sue esigenze è osservabile nell'azienda anche grazie alla creazione di un Comitato di Gestione costituito soltanto da lavoratori, che interagiva con i vertici aziendali nell'organizzazione della produzione e dei tempi e modi di svolgimento dell'attività lavorativa.
Data l'epoca in cui questi benefit sono stati ideati e distribuiti, la concezione di welfare sottostante è differente rispetto alle motivazioni analizzate all'interno della tesi: la volontà di Olivetti di creare un ambiente confortevole, non solo per remunerare i propri collaboratori oltre la normale retribuzione, ma anche per riconoscere loro un'identità di risorsa e non di semplice forza lavoro, è difficilmente assimilabile alla volontà più o meno obbligata di soddisfare le esigenze manifestate dai dipendenti ai datori di lavoro. Le motivazioni principali di questa diversità possono essere ricondotte alla differente concezione del lavoratore e delle sue necessità, ai mutati bisogni manifestati da questi negli anni, ma soprattutto alla modificata legiferazione in materia.

3.2.4 Menarini S.p.a.

L'azienda farmaceutica ha rinnovato lo scorso anno il proprio contratto integrativo per le sedi italiane, introducendo nuovi benefici per i dipendenti e assicurando loro una maggiore partecipazione al processo decisionale, mediante l'istituzione di un coordinamento nazionale e di un osservatorio a livello di singola azienda formati dai rappresentanti dei lavoratori, al fine di condividere modalità e risultati relativamente all'ammontare del premio di produttività, alla situazione del mercato e alla relativa organizzazione del lavoro in tema di orari e tempi di lavoro. L'accordo integrativo promuove inoltre la solidarietà tra colleghi, i quali possono decidere di donare parte dei propri permessi e ferie ad altri lavoratori che si trovino in difficoltà nella gestione di figli malati. Per tutti viene favorita la formazione, attraverso dei progetti finanziati, per migliorare la produttività e competitività dell'azienda. Accogliendo la normativa introdotta con la Legge di stabilità del 2016, l'accordo prevede la possibilità di commutare il premio di produttività monetario in fringe benefit a scelta tra buoni spesa, buoni carburante e servizi di assistenza a bambini e anziani. Per l'anno in corso

l'azienda si è impegnata ad erogare una ulteriore somma ad ogni dipendente spendibile per gli stessi beni.
L'attenzione posta al benessere dei lavoratori e della collettività è evidenziata anche nel sito web, nel quale sono inseriti i principali progetti condotti dall'azienda, quali, tra gli altri, l'asilo nido aziendale, aperto anche a figli di non dipendenti, la flessibilità per le donne lavoratrici, la donazione di pc alla scuola locale, la volontà di integrare le persone con disabilità, l'incentivo alla salute e all'attività fisica.
Il welfare aziendale Menarini si è sviluppato sicuramente grazie alle agevolazioni previste dalla normativa italiana, ma l'attivazione di molti progetti in ambito di benessere collettivo in anni precedenti denota l'interesse dell'azienda per le persone come valore fondamentale del suo operato.

3.2.5 Conbipel S.p.a.

La catena di negozi di abbigliamento ha attivato, a partire dall'accordo integrativo con le rappresentanze sindacali del 2016, una serie di accorgimenti e operazioni per aumentare il benessere dei lavoratori nell'ambito della vita oltre l'attività lavorativa. Le parti hanno concordato in merito ad una maggiore flessibilità dei tempi di lavoro, per poter conciliare gli impegni lavorativi con quelli familiari; tale aspetto è fondamentale nel settore dell'abbigliamento, vista l'apertura dei negozi anche durante i giorni festivi. Per i lavoratori, quindi, la possibilità di discutere i propri turni di lavoro periodicamente può migliorare la gestione dei periodi di ferie e degli impegni familiari. Una ulteriore concessione a favore del bilanciamento tra lavoro e famiglia è stata introdotta con la possibilità di godere di permessi aggiuntivi in caso di maternità e paternità, di malattia, di assistenza a figli con disabilità e per i lavoratori vittime di violenza o stalking.
Sul piano dei flexible benefit l'azienda ha attivato una serie di convenzioni al fine di sostenere le famiglie nelle spese per la salute e per la vita quotidiana.
Le politiche attuate da Conbipel mirano al benessere dell'individuo in quanto tale piuttosto che alla fruizione di agevolazioni fiscali. L'accordo a livello aziendale dimostra inoltre la validità della contrattazione di secondo livello, data da una forte compagine di rappresentanze dei lavoratori e dalla volontà di concedere dei miglioramenti per i propri collaboratori da parte dell'azienda.

3.2.6 Pregel S.p.a.

Pregel S.p.a. è un'azienda di prodotti per gelato e pasticceria tra le più importanti a livello mondiale, costituita nel 1967 a Reggio Emilia dalla famiglia Rabboni come piccola attività artigianale e ampliatasi negli anni con l'istituzione di 15 filiali in tutti i continenti. L'impresa, ad oggi, svolge la sua produzione in due stabilimenti produttivi: il principale è situato a Reggio Emilia, mentre il secondo, costruito nel 2009, si trova a Charlotte in North Carolina.

Mediante un'intervista a Marco Casol, presidente di Pregel America, e dal 2016 direttore generale di Pregel S.p.a., è stata analizzata la situazione del welfare aziendale nello stabilimento di Charlotte, valutando successivamente le differenze con l'unità produttiva italiana.

Le diverse modalità di gestione delle risorse umane coinvolte nella produzione di Pregel S.p.a. trovano la principale spiegazione nelle differenti normative vigenti in Italia e negli Stati Uniti: in America, infatti, vi è una maggiore valorizzazione a livello legislativo delle persone in quanto tali, non solo come "risorsa produttiva". Ciò porta a considerare come diritti intrinsechi della figura del lavoratore alcuni degli elementi finora definiti in questa tesi come benefit, eliminando quindi il carattere di volontarietà della concessione a favore di una "obbligatorietà" di trattamento.

Lo stabilimento americano adotta comportamenti orientati al benessere del lavoratore già a partire dalla selezione dei candidati: i colloqui (di norma 4 prima dell'assunzione, con diverse figure interne all'azienda) sono condotti da almeno da due persone, per garantire l'assenza di discriminazioni religiose, di sesso, età o salute, e per ottenere un giudizio positivo sul candidato dai suoi diretti colleghi e responsabili: la volontà aziendale, in questo caso, è di inserire il lavoratore all'interno di un ambiente a lui adatto, per mansioni e professionalità, senza turbare l'equilibrio già presente. Al momento dell'assunzione, il lavoratore e l'azienda condividono le proprie aspettative e i propri obiettivi specifici, per poter creare un rapporto di lavoro stabile e proficuo per entrambe le parti.

L'azienda cerca di valorizzare la crescita del lavoratore, sia all'interno dell'ambito lavorativo, mediante percorsi di carriera garantiti a ognuno, sia a livello personale, al di fuori dell'attività aziendale, con iniziative culturali e sportive. Tutte le attività in tal senso sono effettuate durante l'orario di lavoro: per l'azienda, infatti, la crescita del

lavoratore rappresenta un valore aggiunto fondamentale per la crescita di tutta l'organizzazione.

Ogni lavoratore è considerato ugualmente importante all'interno di Pregel; per questo, ogni anno, il Presidente invia una mail di auguri a ciascun dipendente nel giorno del suo compleanno e dell'anniversario di assunzione in azienda. Ognuno è poi premiato economicamente al raggiungimento di lustri di presenza in azienda, con l'assegnazione di un parcheggio riservato e nominativo dopo i 10 anni di permanenza. Annualmente, poi, a ognuno è dedicato un incontro individuale, da parte del presidente, per allineare visioni e obiettivi, oltre che per suggerire eventuali migliorie da parte del lavoratore. Vi è anche l'intenzione di valorizzare le differenze etniche e culturali dei dipendenti, mediante l'organizzazione trimestrale di un pasto condiviso, dove ognuno porta una sua pietanza tipica da far assaggiare ai colleghi.

Tra le iniziative promosse all'interno dello stabilimento possono essere inoltre citate l'educazione alimentare, realizzata attraverso degli incontri individuali con nutrizionisti e dietologi, e l'incentivazione all'attività fisica, mediante il sostenimento da parte di Pregel delle spese relative agli abbonamenti della palestra, alla gestione di campi aziendali da pallacanestro e pallavolo, e alle iscrizioni alle corse competitive (maratone, mezze maratone e spartan race), a cui partecipano insieme più lavoratori. Queste gare sono riconosciute dall'azienda anche come forma di socializzazione tra colleghi: la preparazione atletica dei partecipanti, infatti, è gestita direttamente da lavoratori che volontariamente si offrono per diventare i trainer dei colleghi iscritti; a tutti i partecipanti è richiesta la volontà di essere uniti e di impegnarsi per un obiettivo comune, senza far prevalere la competitività, come indica il motto utilizzato in queste attività: "start together, finish together".

I lavoratori vengono poi coinvolti in progetti umanitari, attraverso le raccolte di fondi, molto frequenti negli Stati Uniti, e tramite il progetto "donate for denim", nel quale ogni venerdì i lavoratori possono indossare i jeans al posto dei pantaloni dell'uniforme, con il vincolo di effettuare una donazione che viene devoluta annualmente dall'azienda a diverse associazioni, scelte dai lavoratori. Altre iniziative solidali sono realizzate con i contributi economici del management aziendale.

Analizzando invece la realtà di Pregel Italia, il direttore generale evidenzia una minor attenzione al capitale umano, con una elevata verticalizzazione del potere (dovuta probabilmente alla governance familiare che tutt'ora caratterizza l'azienda) che non

consente quindi di coinvolgere appieno i lavoratori nel processo decisionale. La volontà dell'intervistato è quindi quella di adeguare le due modalità di gestione delle risorse umane, anche se vi sono consistenti difficoltà riconducibili alle differenti normative e accezioni culturali del lavoratore in quanto persona.

3.2.7 Rete Giunca

Il Gruppo Imprese Unite Nel Collaborare Attivamente è una rete di imprese costituta nel 2012 ad opera di dieci aziende, appartenenti a diversi settori manifatturieri e di differenti dimensioni, aventi unità produttive nella provincia di Varese. Tale entità è la prima creata in ambito di promozione del welfare aziendale; le imprese coinvolte hanno infatti l'obiettivo comune di elargire liberalità a favore dei dipendenti (più di 1500) sotto forma di convenzioni e progetti per migliorare la qualità di vita dei lavoratori in termini di salute, conciliazione dei tempi lavoro-famiglia e di risparmio. In collaborazione con gli enti locali (comuni e associazioni datoriali, in particolare l'Unione degli Industriali) sono state predisposte delle agevolazioni tariffarie a favore dei lavoratori e dei propri familiari in ambito di salute, attività fisica, assicurazioni, auto, viaggi, cultura e abbigliamento, oltre che alcuni progetti volti a favorire uno stile di vita più salutare (sana alimentazione, riduzione dell'assunzione di tabacco e alcool, sport e attività fisica) e una maggiore attenzione all'ambiente (car sharing e car pooling, accorgimenti per la sostenibilità ambientale).

Tale relazione imprenditoriale ha il vantaggio di ottimizzare le risorse per l'attivazione e la gestione delle pratiche welfare e di condividere le prassi utilizzate dai diversi partecipanti, riuscendo a garantire servizi in maggior quantità e qualità. Un ulteriore aspetto positivo, deducibile dalla comunanza delle azioni intraprese e dalla vicinanza delle sedi aziendali partecipanti alla rete, è riscontrabile nell'uniformità della situazione sociale della comunità locale, poiché molti nuclei familiari, anche se dipendenti di aziende diverse, possono usufruire dei medesimi benefici.

Dal 2016, inoltre, la rete ha ampliato i propri obiettivi con la volontà di assicurare l'occupazione dei dipendenti, introducendo la possibilità di trasferire i lavoratori da un'azienda a un'altra, per far fronte a eventuali riduzioni di produzione senza ricorrere a strumenti come la cassa integrazione.

Nonostante la recente costituzione, il sistema di rete ha dimostrato di essere valido e funzionale per gli obiettivi che si è posto, riuscendo a realizzare gli obiettivi prefissati

anche con l'apporto di opinioni più soggetti contemporaneamente, fattore che non sempre conduce a risultati positivi.

3.2.8 WelfareNet

Un altro esempio di rete, anche se con modalità di applicazione differenti al precedente caso analizzato, è dato dal progetto WelfareNet, sviluppato nel Veneto (in particolar modo nelle Province di Padova e Rovigo) da una società di consulenza (la Innova S.r.l.) a seguito della raccolta di opinioni dei lavoratori, delle aziende, degli enti pubblici e del terzo settore, mediante un questionario, sulle esigenze principali da soddisfare da parte dei datori di lavoro, tra il 2014 e il 2015.

Dall'analisi delle risposte raccolte, è possibile osservare che gli 871 lavoratori coinvolti ritengono molto importante la possibilità di conciliare gli impegni lavorativi con quelli familiari, ma che più di un terzo di essi ha difficoltà nel realizzare questo obiettivo, e non ritiene sufficienti le misure adottate dal proprio datore di lavoro a tale scopo. Le principali richieste emerse dal questionario riguardano una miglior valorizzazione del proprio apporto lavorativo da parte dell'imprenditore e una maggiore qualità dei servizi offerti dagli enti pubblici, con una diversificazione rispetto alla situazione attuale degli orari di lavoro propri e delle altre realtà imprenditoriali pubbliche e private, al fine di poter disporre di più tempo per svolgere commissioni e acquisti quotidiani.

Per quanto riguarda la risposta delle 102 aziende coinvolte, l'80% dichiara di aver applicato pratiche a favore del work-life balancing, riscontrando dei consistenti miglioramenti nel benessere dei lavoratori e nel clima aziendale.

I comuni e gli altri enti pubblici ai quali è stato somministrato il questionario hanno dichiarato di sostenere il reddito dei propri cittadini principalmente con dei contributi per le rette dell'asilo nido dei figli e per attività ricreative (quali sconti sui biglietti del cinema e del teatro o attività per bambini e disabili).

Analizzando poi l'esperienza delle realtà appartenenti al terzo settore, (le quali svolgono attività differenziate, in particolar modo in ambito di formazione, servizi alla persona ed assistenza economica e sociale alle diverse fasce della popolazione) è opinione comune che le pratiche di conciliazione dei tempi lavorativi e non siano insufficienti, e che una maggior diffusione delle iniziative di welfare contribuirebbe a un miglioramento generale della qualità di vita degli individui.

Lo scopo principale dell'iniziativa è quello di creare una rete di soggetti e pratiche che possa agevolare le imprese del territorio (in particolar modo quelle di piccole dimensioni) nell'applicazione di iniziative di welfare aziendale a beneficio dei propri dipendenti, in linea con le osservazioni estrapolate dall'analisi dei risultati relativi al questionario.

Il progetto è predisposto quindi per l'incontro tra le varie parti sociali: i lavoratori (attraverso i loro rappresentanti sindacali) manifestano le loro esigenze, gli enti pubblici propongono idee e forniscono l'autorizzazione e l'assistenza burocratica per la realizzazione delle iniziative, le aziende possono proporsi come fornitrici dei servizi di welfare oppure avvalersi delle prestazioni effettuate da altri soggetti per introdurre nella propria azienda azioni per il miglioramento del benessere dei propri dipendenti.

I vantaggi di una gestione di questo tipo sono molteplici: la possibilità per le pmi di accedere a un sistema predefinito di benefit, senza dover gestire autonomamente tutte le fasi di creazione del piano di welfare (tra le quali si possono principalmente indicare la contrattazione con i lavoratori e successivamente con i fornitori dei benefit e l'amministrazione delle pratiche di elargizione dei pacchetti welfare) consente una diffusione più rapida e capillare del benessere per i lavoratori e le loro famiglie, offrendo alle imprese fornitrici dei ritorni economici aggiuntivi rispetto alla normale attività e agli enti pubblici un consistente sostegno nell'espletamento della funzione di protezione sociale.

Un secondo step del progetto WelfareNet, promosso nel corso dell'ultimo anno, prevede la creazione di una "rete di reti" per il welfare, vale a dire una organizzazione accentrata delle varie esperienze di welfare che coinvolgono più soggetti all'interno del territorio di competenza, al fine di incrementare i servizi disponibili e i benefici per i lavoratori e la comunità in generale.

4. INIZIATIVE WELFARE IN PROVINCIA DI BELLUNO

4.1 La Provincia di Belluno: aspetti economici e peculiarità geografiche – 4.2 Iniziative attivate dalle aziende bellunesi – 4.2.1 Ideal Standard S.r.l.–Ceramica Dolomite S.p.a. – 4.2.2 Luxottica S.r.l. – 4.2.3 De Rigo Vision S.p.a. – 4.2.4 Giorgio Fedon e Figli S.p.a. – 4.2.5 Sinteco S.p.a. – 4.2.6 Clivet S.p.a.– 4.2.7 Galvalux S.r.l. – 4.2.8 Dolomitibus S.p.a. – 4.2.9 U.L.S.S. 1 Dolomiti – 4.3 Il supporto delle associazioni di categoria alla promozione del welfare aziendale – 4.4 Esiti della contrattazione tra rappresentanti datoriali e dei lavoratori: alcuni progetti realizzati - 4.4.1 Ente Bilaterale Provinciale di Belluno – 4.4.2 Ente Bilaterale Artigianato Veneto – 4.4.3 Cassa Edile di Mutualità e Assistenza della Provincia di Belluno – 4.4.4 Sani.in.Veneto – 4.5 Altre iniziative presenti sul territorio – 4.6 Proposte di welfare territoriale - 4.7 Futuro del welfare in provincia di Belluno: progetti dei rappresentanti sindacali e della collettività

A seguito dell'analisi degli aspetti teorici e dell'osservazione di alcuni esempi pratici di ciò che è attualmente, soprattutto in Italia, il welfare aziendale, in questo capitolo sarà osservata nello specifico la situazione della Provincia di Belluno riguardo a tale fenomeno.

Dopo aver delineato un quadro generale del territorio provinciale, l'attenzione si sposterà alle iniziative adottate dalle aziende e dagli altri enti interessati, con un accenno alle proposte per il futuro.

4.1 La Provincia di Belluno: aspetti economici e peculiarità geografiche

Situato nell'estremità settentrionale del Veneto, il territorio bellunese è costituito prevalentemente da aree montane, presentando tutti gli aspetti positivi e negativi di tale configurazione orografica.

La provincia è suddivisa in 64 comuni, appartenenti idealmente a otto zone, a seconda della localizzazione geografica: partendo quelle più a nord si possono trovare il Comelico, l'ampezzano, il Cadore, l'agordino, lo zoldano, L'Alpago, la Valbelluna e il feltrino.

Quasi tutti il territorio provinciale può essere considerato montano: solo due comuni sono situati ad una altitudine media inferiore ai 600 metri s.l.m.; ciò comporta una notevole attrattività turistica, grazie alla varietà dei paesaggi e alla possibilità di

svolgervi molte attività ricreative, ma anche varie difficoltà infrastrutturali e dei servizi tipiche di aree impervie.

Secondo quanto riportato dai dati ISTAT, elaborati dalla Camera di Commercio di Belluno - Treviso al 1 gennaio 2016, la Provincia di Belluno ha una popolazione di quasi 207 mila abitanti, con una densità di 56,3 persone per km^2.

Il 68,3% della popolazione compresa tra i 15 ed i 64 anni ha un impiego, mentre il tasso di disoccupazione è pari al 6%; rispetto alla media nazionale i dati sono molto positivi (i valori a livello italiano sono relativamente del 56,3% e del 11,9%).

A livello imprenditoriale, la provincia contava al suo interno, all'inizio del 2016, 18.630 unità locali attive, di cui 14.549 sedi legali d'impresa.

I principali settori economici presenti a Belluno riguardano il turismo, grazie alla configurazione geografica del territorio, e l'attività industriale manifatturiera, in particolar modo per la produzione di occhiali; all'interno della provincia è infatti individuabile il principale distretto dell'occhialeria italiano, che coinvolge soprattutto la zona del Cadore (nella quale si sono stanziate, dalla fine del 1800, le prime imprese produttrici di montature e lenti, con il relativo indotto di piccoli artigiani terzisti) e le aree dell'agordino, dell'Alpago e della Valbelluna, dove hanno attualmente sede alcune delle grandi aziende che svolgono attività di produzione di montature da vista e da sole e delle relative lenti.

Il settore dell'occhialeria ha registrato, alla fine del 2015, la presenza di 361 unità locali, delle quali circa la metà è costituita da imprese artigiane, che operano principalmente come terziste per le grandi aziende oppure come produttrici di nicchia per la vendita propria e nei negozi locali. La gran parte degli occupati in questo settore opera però all'interno delle grandi aziende, tra le quali si possono ricordare Luxottica, Marcolin, De Rigo Vision e Marchon, note, oltre che per la dimensione produttiva ed economica, anche per la collaborazione con le più importanti firme della moda italiana nella produzione delle loro linee di occhiali.

Le esportazioni all'estero del distretto dell'occhialeria costituiscono il principale canale di comunicazione commerciale bellunese al di fuori dell'Italia: stando ai dati della Camera di Commercio di Belluno, nel 2015 il 72,8% (pari a 2,75 miliardi di euro) dei prodotti bellunesi esportati era costituito da occhiali e componenti appartenenti a tale settore. A seguito della crisi economica, l'occhialeria ha registrato un'importanza sempre maggiore all'interno dell'economia bellunese verso l'estero: nel 2008, la

percentuale di export relativa al distretto in questione era del 61,3%, con un valore reale di 1,5 miliardi di euro; negli anni il valore delle esportazioni totali della produzione bellunese è costantemente aumentato, grazie soprattutto alla vendita di occhiali, la quale è cresciuta sia a livello nominale (il valore è quasi raddoppiato) sia a livello percentuale (con un aumento di più del 10%). Da questi dati si può dedurre che il settore non ha subito significanti conseguenze a causa dell'ultima crisi economica, probabilmente grazie alla notevole quota del mercato occupata dalle aziende bellunesi, sia nell'ambito dimensionale e geografico, sia in quello del target di clientela destinataria.

Per quanto riguarda il settore del turismo, invece, è attivo un numero considerevole di strutture ricettive, in particolar modo nelle aree settentrionali della provincia, nelle quali si possono trovare località come Cortina d'Ampezzo, Sappada e Alleghe, note per la loro bellezza ma anche per la possibilità di svolgere attività durante il tempo libero, quali lo sci e le escursioni in montagna. Parte del territorio bellunese è inoltre inserito tra il patrimonio dell'umanità UNESCO, grazie alla presenza delle Dolomiti, e ciò contribuisce ad aumentare la visibilità e il numero di arrivi nelle aree montane.

Accanto alle strutture alberghiere, anche nella provincia di Belluno si sono sviluppate negli ultimi anni piccole attività familiari di agriturismo e bed & breakfast.

L'economia bellunese presenta inoltre un'attiva partecipazione anche di altre tipologie di imprese, appartenenti ai diversi settori produttivi: il territorio naturale, ad esempio, consente lo sviluppo di aziende agricole e di allevamento, che servono prevalentemente il mercato locale; tra i prodotti tipici bellunesi conosciuti al di fuori dell'area provinciale possono essere citati il fagiolo di Lamon, l'agnello dell'Alpago, la birra Pedavena, il latte ed i derivati Lattebusche.

L'attività industriale ricopre un ruolo molto importante nel panorama economico della provincia; accanto alle grandi aziende dell'occhialeria sono presenti altre realtà leader nei propri settori di riferimento, in particolare imprese produttrici di condizionatori e impianti di refrigerazione (quali Clivet, Costan, De Rigo Refrigeration, Polaris, e Climaveneta) e di impianti e semilavorati per altre industrie (tra cui si possono citare Sinteco, Meccanostampi e Fretor). La maggior parte delle grandi imprese bellunesi fa attualmente parte di gruppi societari, nella figura di società capogruppo o di controllata; la nascita di tali aziende è comunque avvenuta in territorio provinciale, spesso ad opera di artigiani locali che hanno inizialmente costituito delle piccole

attività artigiane, sviluppatesi negli anni grazie alla capacità imprenditoriale dei proprietari. L'appartenenza ai gruppi internazionali rende il mercato di riferimento molto ampio, dando così la possibilità alle aziende di vendere i propri prodotti a livello globale. Le piccole e medie imprese industriali, nella maggior parte dei casi tutt'ora di proprietà della famiglia fondatrice, svolgono attività su commissione per le grandi imprese, oppure vendono i propri beni a livello locale.

Per quanto riguarda il settore dell'edilizia, vi sono molte aziende di piccolissime dimensioni, spesso costituite dal solo imprenditore; anche in provincia di Belluno l'attività ha risentito notevolmente della crisi economica, con una riduzione del numero di imprese e di occupati nelle aziende rimaste attive.

Anche il settore terziario è rappresentato in modo corposo e variegato nel territorio provinciale, grazie anche alla consistente presenza di turisti, i quali hanno permesso lo sviluppo di molte attività in ambito commerciale e della ristorazione. La dimensione di tali attività è per la maggior parte piccola, spesso a conduzione familiare.

I datori di lavoro bellunesi possono contare sul supporto delle principali associazioni di categoria a livello nazionale: sono infatti presenti sul territorio sedi provinciali di Confindustria Belluno Dolomiti, Confartigianato Imprese Belluno, Appia-CNA e Confcommercio Belluno. Ognuna di esse ha sviluppato, con diverse forme giuridiche, delle entità collegate che svolgono servizi a favore degli associati per l'assolvimento degli obblighi di legge delle diverse categorie, quali la formazione, la sicurezza sul lavoro, la gestione dei rifiuti e l'amministrazione contabile e dei dipendenti. Per fornire un'assistenza capillare, nonostante le difficoltà tipiche del territorio montano, ogni associazione datoriale è presente con sedi distaccate nelle principali aree geografiche della provincia: per tutte gli uffici centrali si trovano nel comune di Belluno, ma vi sono unità locali a Feltre, ad Agordo e nella zona del Cadore.

Per quanto riguarda l'apporto degli enti pubblici al livello di benessere della comunità, sono presenti due ospedali principali, a Belluno e a Feltre, oltre alle strutture più piccole di Pieve di Cadore ed Agordo, le quali hanno subito, a causa della redistribuzione di risorse economiche a livello nazionale e regionale, una consistente riduzione dei servizi offerti ai cittadini. Dal 2017 tutte le strutture ospedaliere sono state riunite nella U.L.S.S. 1 Dolomiti, allo scopo di unificare ed ottimizzare la gestione della sanità pubblica provinciale.

Come sta accadendo in tutto il territorio nazionale, anche i comuni bellunesi devono fare i conti con una consistente riduzione delle risorse finanziarie a disposizione, e sono quindi costretti a diminuire il livello di benessere minimo da offrire ai propri cittadini; le principali iniziative adottate al di fuori degli obblighi di legge a supporto del reddito familiare, anche se non in modo uniforme in tutte le realtà locali, riguardano il sostegno alla natalità, con un bonus una tantum alla nascita del figlio, il rimborso delle spese scolastiche (per il trasporto e l'acquisto dei testi scolastici) e l'erogazione di borse di studio. Spesso i contributi alle famiglie sono finanziati con compartecipazioni di altri enti locali, come ad esempio le fondazioni, oppure con fondi messi a disposizione dalla Provincia o dalla Regione Veneto.
Il territorio bellunese non presenta quindi caratteristiche sociali differenti da quelle del resto del Paese: la necessità di fonti alternative rispetto al settore pubblico per garantire un sostegno al benessere collettivo richiede anche a Belluno l'intervento dell'iniziativa privata.

4.2 Iniziative attivate dalle aziende bellunesi

I principali attori del welfare aziendale in provincia sono le imprese, generalmente sviluppatesi attorno alla figura del piccolo imprenditore che le ha fondate e fatte crescere secondo i propri valori e i propri modi di fare. I datori di lavoro sono quindi i primi promotori del benessere aziendale, nell'ottica di un rapporto tra titolare dell'azienda e dipendente basato necessariamente sullo scambio prestazione d'opera–retribuzione, ma soprattutto su sentimenti di fiducia e lealtà reciproca, riconducibili quasi a una sorta di relazione familiare.
Sono state intervistate, mediante colloquio telefonico oppure direttamente in azienda con i responsabili del welfare aziendale, le maggiori realtà industriali della provincia. Sono state interpellate inoltre, con la stessa modalità, alcune imprese di dimensioni più contenute, le quali pratiche di welfare aziendale sono state rese note dalle stesse o dai media.
Ad ogni azienda è stata posta una serie di domande per focalizzare motivazioni e modalità di applicazione del sistema di welfare aziendale, lasciando poi libertà

all'interlocutore di sviluppare ulteriormente alcuni argomenti ritenuti maggiormente significativi all'interno della propria realtà.
Per comprendere al meglio ogni esperienza, tutte le aziende sono contestualizzate in ambito di storia e di settore merceologico, cercando di delineare un profilo sull'attuale stato di ognuna di esse. Come per gli esempi riportati nel capitolo precedente, anche per le imprese bellunesi sono stati analizzati il sito web e l'eventuale letteratura sull'argomento: salvo qualche caso, le pratiche condotte dalle aziende in materia di welfare non sono pubblicizzate all'interno della propria presentazione online. In qualche occasione è stato chiesto direttamente agli intervistati un parere sul grado di importanza assegnato alla comunicazione all'esterno del proprio pacchetto di benefit.

4.2.1 Ideal Standard S.r.l.– Ceramica Dolomite S.p.a.

Il welfare aziendale presente all'interno di questa realtà è il primo, in ordine di tempo, ad essere stato realizzato nel territorio provinciale, con modalità uniche rispetto alle altre imprese.
La Ceramica Dolomite è stata costituita nel 1965 a Trichiana, un comune della Valbelluna, su iniziativa di alcuni imprenditori che hanno usufruito del contributo statale destinato a chi creava posti di lavoro a seguito della catastrofe del Vajont. Negli anni l'azienda ha occupato fino a 950 persone, acquisendo altre imprese del settore. Nel 1999 l'impresa è entrata a far parte del gruppo Bain Capital, attraverso la sua acquisizione da parte di Ideal Standard International, della quale è tutt'ora parte. La produzione, dal momento della costituzione al periodo attuale, si compone di forniture per il bagno, quali sanitari, piatti doccia e lavandini, corredati da rubinetteria, accessori e complementi d'arredo. La principale linea produttiva è costituita da elementi in ceramica, anche se i cambiamenti tecnologici e delle tendenze hanno portato la governance aziendale a creare anche una linea di prodotti in resina.
La peculiarità di Ceramica Dolomite è rinvenibile nella gestione e distribuzione dei benefit per i dipendenti, i quali non sono promossi e gestiti direttamente dai vertici aziendali, ma dalla fondazione "Attilio Bandiera". Tale ente, inserito tra quelli riconosciuti dalla Regione del Veneto, è stato costituito nel 1974 a seguito del decesso di uno dei fondatori, del quale la fondazione porta il nome, come risultato di un accordo

tra le parti sociali per agevolare l'integrazione del salario dei lavoratori attraverso il rimborso di alcune tipologie di spese sostenute dagli stessi.
La fondazione, le cui entrate derivano esclusivamente da conferimenti aziendali attraverso la destinazione annuale dell'1% del monte salari, come stabilito dallo statuto, promuove attività a favore dei soci quali il rimborso delle spese mediche di vario genere, dei libri di testo e delle spese relative agli asili nido, oltre che un contributo monetario per sostenere il dipendente nel pagamento del mutuo acceso per la prima casa. È prevista inoltre una indennità nel caso di morte del lavoratore.
La fondazione opera soltanto in funzione dello stabilimento produttivo di Trichiana, ed è per i dipendenti un elemento di notevole importanza sia dal punto di vista dell'aiuto concreto che offre per sostenere il reddito dei lavoratori, sia dal punto di vista relazionale, poiché contribuisce a migliorare il rapporto di fiducia e attaccamento all'azienda.
La gestione della fondazione è affidata al direttore del personale e ad alcuni collaboratori, i quali si confrontano periodicamente con le rappresentanze dei lavoratori per autorizzare le richieste di rimborso pervenute e per eventuali modifiche alle somme destinate ad ogni casistica di spesa.
Non sono attualmente presenti ulteriori benefit a favore dei dipendenti di Ceramica Dolomite; a livello di Ideal Standard Italia sono allo studio delle iniziative da adottare in tutti gli stabilimenti, mantenendo però sempre attiva la fondazione "Attilio Bandiera" per i dipendenti dell'unità produttiva bellunese.
Anche se con modalità e finalità sensibilmente differenti rispetto alla nozione di welfare aziendale finora analizzata, l'esperienza di Ceramica Dolomite è un importante esempio dello spirito di altruismo e della partecipazione dei vertici aziendali alla vita extra lavorativa dei propri dipendenti, data la volontà manifestata di migliorarne il benessere.

4.2.2 Luxottica S.r.l.

Tra i principali esempi a livello nazionale di aziende che ricercano e promuovono il benessere per i propri dipendenti vi è Luxottica, impresa leader mondiale nella produzione e distribuzione di occhiali da vista e da sole di lusso e sportivi, fondata da Leonardo del Vecchio nel 1961 ad Agordo, come produttrice di componenti per occhiali

per conto terzi. Con il passare degli anni l'imprenditore ha ampliato la produzione, creando una propria linea di occhiali ed integrando tutte le fasi produttive all'interno dell'azienda, riducendo via via i contratti di produzione su commissione e dedicandosi solamente ai prodotti a marchio Luxottica. Con l'acquisizione, a partire dal 1974 di varie imprese di distribuzione all'ingrosso situate in Italia e successivamente con aziende di altri continenti, Luxottica è stata in grado di vendere direttamente i propri prodotti, ottenendo tutti i vantaggi di una integrazione verticale del processo produttivo (quali, ad esempio, l'assenza di costi di negoziazione con i partner a monte o a valle, l'acquisizione e gestione meno onerosa degli input e la possibilità di decidere autonomamente il prezzo di vendita, ottenendo l'esclusività del reddito generato dalle vendite). Le acquisizioni di Luxottica riguardano, negli anni successivi, anche catene di negozi retail, ossia di vendita diretta al pubblico; in questo modo l'azienda può arrivare direttamente al cliente finale, garantendosi una cospicua quota del mercato generato dalla vendita di occhiali, sia da sole che da vista.

L'attività produttiva si è ampliato continuamente, tanto che l'impresa ha deciso di realizzare, nel 1985, un secondo stabilimento a Sedico, un comune del bellunese a poca distanza dalla sede agordina.

Dal 1988, con l'accordo di licenza alla produzione di occhiali per Giorgio Armani, Leonardo Del Vecchio inizia a stabilire partnership con le più importanti firme della moda (ad esempio Chanel, Bulgari, Prada, Valentino, Dolce & Gabbana e Versace) per produrre le loro linee di occhiali, che tutt'oggi hanno un florido mercato, poiché costituiscono un accessorio utile ma soprattutto di moda e tendenza, poichè permette agli individui di far notare il proprio status.

Oltre alle licenze di produzione, Luxottica detiene anche un portafoglio di marchi propri, acquisiti durante l'attività aziendale. I principali posseduti, ad oggi, sono Vogue Eyewear, Persol, Ray-Ban, Oakley e Alain Mikli International.

La produzione è svolta attualmente in 11 stabilimenti: sei in Italia, di cui tre in provincia di Belluno: Agordo, il principale nel quale vi è la sede di Luxottica S.r.l., la titolare di tutta l'attività produttiva, Sedico (con due edifici attigui, uno svolgente attività di produzione di montature e lenti, e uno adibito a magazzino logistico, polo centrale delle spedizioni italiane) e Cencenighe (nel quale vengono realizzati alcuni componenti necessari al resto delle unità produttive), oltre che Lauriano, Pederobba e Rovereto; due in Cina, dove le attività di produzione aziendale sono presenti dal 1997,

una negli Stati Uniti, che si occupa quasi esclusivamente della produzione di Oakley, ottenuta a seguito dell'inserimento del marchio nel proprio portafoglio, e una in Brasile, attraverso l'acquisizione nel 2012 di Tecnol, principale Gruppo di produzione di occhiali dell'America Latina. Vi è inoltre uno stabilimento in India, che serve il mercato locale.

Il coordinamento generale di Luxottica Group, del quale la società a responsabilità limitata fa parte, ha sede a Milano, ma vi sono filiali e controllate del gruppo in tutto il mondo, per garantire una capillare gestione delle vendite e del controllo del mercato. L'azienda è quotata in borsa, sia in quella di New York sia in quella di Milano.

La notorietà dell'azienda proviene non solo dalla sua dimensione globale e dalla figura di Leonardo Del Vecchio, uomo con forte spirito imprenditoriale e capacità di anticipare le tendenze per creare un'impresa di successo, ma anche dall'attenzione posta alle risorse umane che hanno realizzato e continuano a realizzare gli obiettivi aziendali: il piano di welfare creato all'interno di Luxottica, infatti, è tra i più noti e citati per completezza dei servizi e risorse economiche investite.

Il 28 febbraio 2009 è stato siglato tra le parti (vertici aziendali e rappresentanze sindacali interne all'azienda) un protocollo d'intesa per la realizzazione di un piano di welfare aziendale a favore dei dipendenti degli stabilimenti produttivi italiani del Gruppo, in applicazione alla volontà della proprietà aziendale di ricompensare le risorse umane presenti in azienda.

Al fine di condividere ogni elemento riguardante l'elargizione di liberalità ai dipendenti, è stato creato un comitato di governance composto da rappresentanti aziendali e dei lavoratori per rendere il processo completamente bilaterale e condiviso: tra le varie decisioni prese in comune vi sono stati la scelta dei beni e servizi da inserire all'interno del pacchetto welfare, e la ricerca delle fonti di finanziamento interne per l'erogazione dei benefit.

Con l'avvio del programma di welfare aziendale, i lavoratori hanno potuto beneficiare di iniziative quali il pacco spesa (composto da generi alimentari di prima qualità provenienti dalle aziende locali per un valore di circa cento euro), l'assistenza sanitaria per cure mediche, il rimborso dei testi scolastici e l'attivazione di borse di studio per i figli.

Nel corso degli anni la gamma di fringe benefit a favore dei dipendenti è stata ampliata in molte direzioni: a sostegno del reddito sono stati attivati progetti di micro credito

per i dipendenti che non hanno modo di accedere ad altre forme di finanziamento, oltre ai sempre presenti servizi di mensa gratuita interna ad ogni stabilimento e alla serie di convenzioni con cui poter accedere a varie tipologie di prestazioni a prezzo agevolato; per quanto riguarda la promozione della salute sono presenti, in aggiunta ai fondi privati di assistenza sanitaria integrativa e di previdenza complementare, un'assicurazione che offre il rimborso delle spese mediche dei lavoratori e dei propri familiari, un contributo sostanzioso in caso di decesso del dipendente, anche fuori dall'attività lavorativa, e la possibilità di poter usufruire di un servizio di ascolto per superare i momenti di difficoltà della vita quotidiana. All'interno degli stabilimenti aziendali vi sono inoltre progetti di educazione alimentare, in particolar modo nel servizio di mensa, dove per ogni prodotto sono indicate calorie e benefici, così da mettere il lavoratore nelle condizioni di scegliere con più consapevolezza cosa mangiare. A disposizione dello stabilimento di Agordo, inoltre, l'azienda ha costruito una palestra attrezzata, nella quale ogni lavoratore può recarsi per fare attività fisica individualmente oppure seguendo dei corsi tenuti da personale esterno qualificato.

Luxottica si adopera notevolmente nella promozione dell'istruzione e della formazione, in particolar modo a favore dei familiari dei dipendenti: sono previste, infatti, la già citata borsa di studio, per chi consegue risultati eccellenti negli studi durante la frequenza delle scuole secondarie e dell'università, insieme a periodi di soggiorno in località turistiche, durante le vacanze estive, nei quali vengono svolte attività sportive e in lingua straniera. Per i figli dei dipendenti frequentanti le scuole superiori vi è inoltre la possibilità di lavorare all'interno dell'azienda mediante stage retribuiti, svolgendo attività il più possibile inerenti al proprio percorso di studi. A favore degli studenti del territorio sono stati inoltre promossi, in collaborazione con gli istituti scolastici, corsi di recupero nelle materie solitamente più complesse, come matematica e lingue straniere, oltre a percorsi di orientamento nella scelta della carriera scolastica.

Luxottica promuove inoltre la sostenibilità ambientale, anche con la realizzazione di progetti a beneficio dei propri dipendenti; sono stati attivati un servizio di trasporto pubblico riservato ai lavoratori negli orari di inizio e fine della giornata lavorativa e la possibilità di ottenere una rateizzazione dell'abbonamento ai mezzi pubblici per le tratte non coperte dal servizio aziendale, mediante anticipo da parte di Luxottica della somma dovuta. Per ottimizzare i costi infrastrutturali per la creazione di parcheggi,

oltre che per promuovere l'impegno alla sostenibilità ambientale, è attualmente presente un progetto di car pooling, con il quale un gruppo di almeno tre lavoratori che si impegnano a recarsi sul posto di lavoro con la stessa auto possono godere di un parcheggio riservato all'interno dell'azienda.

Per quanto riguarda i benefit non monetari, l'azienda si è impegnata anche nella promozione di iniziative per la conciliazione dei tempi lavorativi ed extra lavorativi, soprattutto con la concessione di permessi aggiuntivi rispetto a quelli previsti contrattualmente: i beneficiari principali di tali concessioni sono i genitori, che possono godere di permessi aggiuntivi in occasione dell'inserimento dei bambini all'asilo nido, di visite mediche e altri momenti di necessità dei figli, oltre ad alcuni giorni aggiuntivi di permesso per i padri in occasione della nascita dei figli. Per tutti i lavoratori, invece, vi è la possibilità di godere di permessi studio e di brevi periodi di aspettativa per necessità familiari. È stata inoltre attivata una "banca ore etica", tramite la quale ogni lavoratore può rinunciare volontariamente a qualche ora di permesso in favore di un collega che ne ha necessità; l'azienda si impegna poi a raddoppiare tutte le ore donate, per consentire un maggiore beneficio ai dipendenti in difficoltà.

Il welfare aziendale Luxottica si ripercuote anche sulla comunità locale: sono state create, infatti, delle strutture a vantaggio dei dipendenti ma anche del territorio, tra le quali è possibile citare, nel bellunese, l'asilo nido costruito nelle vicinanze degli stabilimenti di Sedico, fruibile dai figli dei dipendenti e in parte da quelli residenti nel Comune, la biblioteca, sempre nel Comune di Sedico, per la quale l'azienda finanzierà l'ammodernamento e l'acquisto di nuovi volumi, e il palazzetto dello sport di Agordo, la cui ristrutturazione sarà a carico di Luxottica. Ulteriori benefici della presenza di questa occhialeria in provincia sono osservabili nell'indotto che essa ha creato, sia a livello di imprese terziste e conseguentemente di posti di lavoro, sia nelle infrastrutture a vantaggio non solamente dei propri dipendenti ma di tutta la comunità residente, sia, in particolar modo, per gli esercizi commerciali delle località attigue agli stabilimenti, che possono contare su un bacino d'utenza aggiuntivo oltre alla comunità residente e che spesso sono coinvolte direttamente dall'azienda per la fornitura di beni e servizi, ad esempio per la creazione del pacco spesa oppure per le convenzioni stipulate.

L'impegno alla sostenibilità sociale di Luxottica è stato espresso anche al di fuori del territorio produttivo, attraverso l'organizzazione OneSight, ideata nel 1988 per

favorire l'assistenza oculistica in diversi Paesi: gli ambiti principali di intervento sono il finanziamento alla ricerca sulle malattie oculari, l'apertura di centri oculistici permanenti per la promozione delle cure oculistiche con gli specialisti del luogo (sono state aperte negli Stati Uniti, in Cina e nei paesi africani) e le missioni per l'assistenza oculistica nei villaggi più poveri, con una visita e la fornitura di un paio di occhiali se necessari. Per portare avanti la mission dell'organizzazione, Luxottica mette a disposizione dei professionisti, che intervengono nel caso vi sia l'occorrenza di interventi chirurgici, ma anche i propri dipendenti, che volontariamente possono scegliere di partecipare alle missioni periodiche, e che vengono retribuiti per il lavoro prestato.

Una peculiarità di Luxottica rispetto alle altre grandi aziende della provincia è quella di avere al suo interno un circolo di dipendenti autogestito e autofinanziato, che da diversi anni provvede alla stipula di convenzioni con molti studi medici ed esercenti locali e al rimborso di spese mediche e scolastiche insieme all'erogazione di assegni di maternità e di altre indennità. Con l'avvio del piano di welfare aziendale, il circolo non si è sciolto, ma continua tutt'ora ad erogare servizi complementari rispetto a quelli offerti dall'azienda.

In base a quanto esposto, è possibile osservare come la situazione di benessere dei dipendenti Luxottica sia, almeno dal punto di vista economico, molto vantaggiosa rispetto alla gran parte delle altre realtà presenti nel territorio bellunese e non solo. L'applicazione di alcuni benefit anche ai dipendenti somministrati, il continuo aggiornamento delle prestazioni offerte da parte dei vertici aziendali nell'ottica di soddisfare sempre maggiormente le necessità dei propri collaboratori, e l'attenzione posta anche alla comunità locale e a chi è in situazioni di difficoltà, rende Luxottica un modello sicuramente da imitare per le altre imprese.

La disponibilità economica dell'azienda, oltre alla volontà di migliorare continuamente la propria immagine costituiscono dei fattori fondamentali per la spiegazione di un fenomeno così consistente ed unico all'interno del panorama nazionale delle aziende. La volontà di distribuire tra tutti gli stakeholder la ricchezza prodotta da Luxottica è comunque un comportamento da elogiare e cercare di promuovere il più possibile.

4.2.3 De Rigo Vision S.p.a.

Nel panorama del distretto dell'occhiale bellunese un'altra importante realtà è costituita dalla De Rigo Vision S.p.a., nata nel 1978 da Ennio e Walter De Rigo con il nome di Charme Lunettes, variato poi in quello attuale nel 1992. L'azienda ha svolto inizialmente attività di terzista di componenti e montature per occhiali per altre occhialerie. L'acquisizione nel 1983 della struttura produttiva e del marchio Lozza, noto e affermato all'epoca, insieme alla creazione dei marchi Police e Sting negli anni successivi, hanno portato l'impresa ad affermarsi sul mercato non solo come produttore, ma anche come creatore di tendenze grazie alla fase di design e progettazione dell'occhiale. Negli anni le griffe di proprietà hanno ampliato la loro presenza nel mercato, mediante partnership per la produzione di altri beni con lo stesso marchio (ad esempio i profumi e gli articoli di pelletteria firmati Police) o l'avviamento di progetti innovativi, quali Lozza Sartoriale, che in collaborazione con il Politecnico di Milano cura la creazione di occhiali personalizzati per ogni cliente.

Dagli anni Novanta l'azienda ha iniziato a siglare accordi di licenza per la produzione di occhiali firmati da stilisti e case di moda, aumentando la produzione ed aprendo un secondo stabilimento in Provincia, a Longarone, attualmente sede produttiva e amministrativa di De Rigo Vision, che conta circa 900 dipendenti. In anni successivi sono stati realizzati inoltre degli stabilimenti produttivi anche in Cina.

Le vendite nei Paesi europei sono gestite dalla stessa De Rigo Vision, sia a livello wholesale che grazie all'acquisizione di catene di negozi al dettaglio. Ulteriori filiali dell'azienda sono state aperte in Giappone, Cina, Emirati Arabi, Stati Uniti, Sudamerica e Australia.

La famiglia De Rigo, tutt'ora proprietaria dell'impresa, dal 2010 ha voluto ogni anno riconoscere e premiare l'impegno dei figli dei dipendenti dello stabilimento bellunese durante la carriera scolastica, mediante l'erogazione di borse di studio per gli studenti delle scuole superiori (con dieci premi da 1500 euro ciascuno) e dell'università (con cinque premi da 3000 euro ciascuno).

Il welfare aziendale applicato all'interno della sede di Longarone ha come scopo principale quello di sostenere il reddito dei lavoratori e delle loro famiglie: accanto alla liberalità appena citata, l'azienda offre infatti la possibilità di convertire il premio di produttività in forma di buoni carburante, oltre ad una serie di convenzioni che riconoscono ai dipendenti la possibilità di usufruire di scontistiche all'interno di centri

medici, negozi e concessionarie di automobili. Per tutti i dipendenti è previsto inoltre un pacco alimentare distribuito in occasione delle festività natalizie.
All'interno del contratto aziendale in vigore dal 2014 al 2016, l'azienda ha espresso il suo impegno a valutare possibili ulteriori iniziative di welfare, sempre con l'obiettivo del sostegno al reddito. Il nuovo accordo integrativo, attualmente in fase di discussione tra le parti, potrà prevedere, secondo l'azienda, la presenza di alcuni fringe benefit aggiuntivi.
Le rappresentanze sindacali interne hanno inoltre avanzato la richiesta di poter usufruire dei benefici di un fondo di assistenza complementare; l'azienda si sta confrontando in merito con il fondo Unisalute, una tra le assicurazioni maggiormente impiegate nel settore dell'occhialeria, per concordare le prestazioni di cui potranno usufruire i dipendenti a fronte di un contributo annuale da parte dell'impresa. Attualmente l'adesione al fondo è attivata su base volontaria.
Come è possibile intuire dalle informazioni raccolte, i vertici aziendali pongono da tempo notevole attenzione alla valorizzazione delle risorse umane, indipendentemente dalla presenza o meno di vantaggi di tipo fiscale. Essi sono poi propensi alla realizzazione di nuovi progetti a favore del personale e all'aumento delle risorse destinate a sostenere economicamente le famiglie.
Tra le parti sociali vi è una costante condivisione dei percorsi di welfare aziendale da seguire, segno di una disponibilità dirigenziale a migliorare il benessere delle proprie risorse umane.

4.2.4 Giorgio Fedon & Figli S.p.a.

All'interno del distretto dell'occhiale di Belluno è presente, dal 1919, anche l'impresa costituita da Giorgio Fedon come piccola fabbrica artigiana produttrice di astucci per occhiali.
L'azienda ha registrato una notevole crescita economica e dimensionale negli anni, aumentando il proprio volume di produzione e il personale occupato, oltre che migliorando le tecnologie utilizzate per l'attività produttiva. Gli avvenimenti principali che hanno consentito lo sviluppo dell'impresa possono essere individuati nell'avvio di accordi di licenza, a partire dagli anni Ottanta, per la produzione di astucci firmati da stilisti e grandi case di moda, e la fornitura dei propri prodotti non solo agli ottici ma

anche alle fabbriche produttrici di occhiali. Un altro avvenimento che ha consentito la crescita aziendale è costituito dall'entrata nel mercato della pelletteria e dell'accessoristica nel 2003 con la linea "Giorgio Fedon 1919", di proprietà dell'azienda. La nuova linea comprende, tra gli altri, beni come borse, valigie, portachiavi, custodie, orologi e occhiali da sole.

Accanto alla iniziale sede di Vallesella, in Cadore, attualmente adibita a negozio per la vendita dei prodotti della linea Giorgio Fedon 1919, esistono altri stabilimenti produttivi: uno Provincia di Belluno, nella zona industriale dell'Alpago, uno in Cina ed un altro in Romania, per un ammontare complessivo di circa 1600 addetti.

Con l'acquisizione di diverse imprese commerciali e l'apertura di filiali in Europa e negli Stati Uniti per la distribuzione diretta della produzione, è stato costituito il Gruppo Giorgio Fedon, con a capo la Giorgio Fedon & Figli S.p.a.; il gruppo gestisce inoltre i negozi monomarca di proprietà, situati prevalentemente all'interno di centri commerciali, outlet e aeroporti di molti paesi europei ed internazionali, oltre all'organizzazione delle vendite nei negozi a gestione indiretta e in quelli specializzati nella vendita di pelletteria.

In merito alla sede bellunese, principale realtà produttiva dell'azienda, nella quale opera anche il personale amministrativo per un ammontare complessivo di 200 addetti, è in via di sviluppo un progetto volto a migliorare il benessere aziendale. Esso andrà ad integrare i benefit attualmente presenti, costituiti perlopiù dalla possibilità di ricevere, da qualche anno, parte del premio di produttività sotto forma di fringe benefits, quali buoni spesa e buoni carburante, accesso a palestre e centri benessere, acquisto di entrate per cinema e ski pass, oltre alla possibilità di effettuare check up medici e versare la quota spettante in fondi di previdenza complementare.

La Giorgio Fedon & Figli S.p.a. ha ottenuto inoltre la certificazione etica, secondo lo standard internazionale SA8000. La volontà aziendale per le iniziative future riguarda in particolar modo l'introduzione di pratiche che rispettino e sostengano tale impegno dell'impresa: i benefit elargiti avranno quindi principalmente carattere non monetario, con lo sviluppo di pratiche di smart working per agevolare la conciliazione dei tempi lavorativi con quelli familiari.

Saranno infatti previste maggiori tutele per i dipendenti con riguardo ai congedi di paternità e maternità, mediante la concessone di una maggiore estensione temporale del congedo al padre e un periodo di formazione ed aggiornamento al rientro della

madre, al fine di renderla partecipe degli eventi intercorsi durante la sua assenza ed eventualmente di metterla nelle condizioni di saper svolgere la nuova mansione se la precedente è stata affidata ad altri.

Un altro elemento considerato dal management come migliorativo del benessere aziendale e applicativo della responsabilità sociale aziendale è la flessibilità, sia in termini di orario sia in termini di spazio lavorativo: nel primo caso sarà concesso ad ogni lavoratore di gestire autonomamente il momento di inizio e fine della propria giornata lavorativa, a seconda delle proprie esigenze familiari; per quanto riguarda la flessibilità del luogo di lavoro, invece, l'azienda ha scelto di concedere mensilmente alcune giornate nelle quali svolgere la propria mansione mediante telelavoro, a chi ne farà richiesta, con una particolare attenzione ai dipendenti con problemi di salute propri o dei familiari, i quali potranno lavorare da casa per una giornata ogni settimana. Questi benefit saranno usufruibili perlopiù dal personale amministrativo, poiché i lavoratori in forza alla produzione necessitano di macchinari fissi per l'esecuzione della propria attività.

L'interesse dell'impresa si estende poi all'ambito della tutela e valorizzazione delle diversità: è intenzione dei vertici, ad esempio, lo sviluppo di iniziative a favore dei lavoratori stranieri, con la possibilità di godere di una diversa ripartizione dei periodi di ferie, al fine di consentire una permanenza più lunga nel proprio paese d'origine, e con l'attuazione di progetti di integrazione. Per i lavoratori più anziani, invece, vi sarà la possibilità di ottenere una riduzione dell'orario di lavoro fino al momento del pensionamento.

Per quanto riguarda l'offerta di fringe benefits, l'azienda sta valutando l'acquisto di una piattaforma per consentire ad ogni lavoratore di scegliere autonomamente la destinazione delle somme a lui riservate, ma non sono attualmente in previsione ulteriori estensioni del pacchetto di servizi.

Secondo quanto riferito durante il colloquio con una dirigente del personale di stabilimento, e come facilmente osservabile da ciò che è stato sopra riportato, l'azienda considera più importante la risorsa umana nella sua individualità rispetto al vantaggio economico da questa apportato a livello contabile; per questo motivo e per la volontà di migliorare il clima aziendale e le relazioni con i dipendenti, l'attenzione del management è posta principalmente sulla work-life balance, per consentire a ogni collaboratore di poter conciliare le sue esigenze quotidiane.

Ciò che verrà attuato all'interno dello stabilimento bellunese è frutto della sola volontà dirigenziale, e non di richieste avanzate e discusse dalle rappresentanze sindacali unitarie presenti nell'unità produttiva.

4.2.5 Sinteco S.p.a.

Nella provincia di Belluno, oltre alle aziende che compongono il distretto dell'occhiale, sono presenti anche altre realtà leader nei propri settori di riferimento: tra queste può essere citata Sinteco, impresa fondata nel 1984 a Longarone e conosciuta a livello globale nel settore dell'automazione. L'azienda, infatti, progetta e assembla impianti per l'automazione industriale e medica, realizzando e fornendo macchinari e linee di montaggio per attività di assemblaggio, lavorazioni meccaniche, collaudo e controllo a imprese di vari settori, quali automotive, serramentistica, cosmetica e farmaceutica, aziende ospedaliere, etc.

Dal 2003 l'impresa è parte del Gruppo Bucci Industries, appartenente alla famiglia Bucci di Faenza; dal 2016 ne è diventata una divisione, all'interno di Bucci Automations S.p.a., conservando comunque una propria identità aziendale. La collaborazione con le altre imprese interne al Gruppo ha consentito a Sinteco di espandere ulteriormente la copertura globale, sia a livello geografico, sia a livello di varietà degli impianti realizzati e conseguentemente dei settori serviti.

Attualmente gli stabilimenti produttivi della Bucci Automations S.p.a sono quattro, di cui tre a Longarone, appartenenti a Sinteco, e uno in Provincia di Treviso, di proprietà un'altra impresa del gruppo, la Tecnosint S.r.l., che svolge attività simili a quelle di Sinteco.

Negli stabilimenti dell'azienda bellunese lavorano circa 150 persone altamente qualificate; ognuno di loro ha una notevole esperienza e conoscenza del processo produttivo e del prodotto finito: ciascun operatore, infatti, svolge una formazione continua di almeno cinque anni per poter conoscere al meglio ogni elemento caratterizzante l'attività aziendale.

Data la notevole estensione geografica del mercato di Sinteco e la conseguente necessità di saper comunicare in ogni situazione, a tutti i lavoratori è garantita una formazione in ambito linguistico, affinché ognuno sia in grado di comprendere ed usare correttamente una terminologia adeguata al contesto aziendale. Il vantaggio in questo

caso ricade senza dubbio su entrambe le parti: l'azienda investirà per migliorare la propria performance di mercato, ma garantirà allo stesso tempo anche un arricchimento culturale al lavoratore.

Per quanto riguarda le altre iniziative di welfare aziendale, così come sono state presentate nei capitoli precedenti, Sinteco non offre attualmente alcun benefit tra quelli che godono di tassazione agevolata, inseriti nell'art. 51 TUIR, fatta eccezione per il servizio di mensa, offerto in parte dall'azienda e per il restante a carico del lavoratore, e dallo scorso anno garantita a titolo completamente gratuito all'interno della mensa attigua all'azienda.

In linea con quella adottata dal Gruppo Bucci, la politica aziendale di benessere attuata negli ultimi anni riguarda in particolar modo la salute fisica e psicologica dei lavoratori: in collaborazione con un vicino centro di fisioterapia e riabilitazione, sono stati attivati alcuni corsi (i cui costi sono completamente a carico dell'azienda e la cui partecipazione è volontaria) di yoga, pilates, ginnastica posturale e potenziamento muscolare nelle ore precedenti l'inizio della giornata lavorativa e durante la pausa pranzo. Per esigenze di spazio e orari tali corsi sono stati inizialmente accessibili soltanto a parte della forza lavoro, ma la manifestata volontà di partecipazione da parte di altri dipendenti ha portato i vertici aziendali a predisporre un ampliamento dell'offerta, in termini sia di numero di corsi sia di varietà dei corsi proposti.

La volontà di coinvolgere sempre più lavoratori nella pratica di attività sportive ha portato inoltre alla creazione di un gruppo (denominato S.R.T., Sinteco Running Team), per allenarsi insieme nella corsa. La squadra, alla quale ogni lavoratore può aderire volontariamente, partecipa ad alcune manifestazioni podistiche locali oppure organizza delle uscite per condividere la passione comune.

Gli effetti positivi manifestati dalla partecipazione a queste proposte sono stati sensibilmente riscontrati da parte dei vertici aziendali: i lavoratori godono infatti dei benefici ottenuti dalla pratica di attività fisica, con una diminuzione dello stress e una maggior dinamicità nello svolgimento della propria mansione, ma soprattutto vi è una sensazione generale di più fiducia nei confronti dell'azienda, rivalutando il proprio ambiente di lavoro non solo come uno spazio per crescere professionalmente, bensì come un'organizzazione che offre a tutti la possibilità di accedere alle medesime proposte secondo la propria personalità, grazie alle diverse attività che sono state attivate.

Collateralmente a queste iniziative totalmente gratuite per i dipendenti, Sinteco ha voluto stipulare delle convenzioni con centri medici e riabilitativi della zona, oltre che con alcuni ristoranti attigui agli stabilimenti. Grazie a questi accordi, ogni dipendente può beneficiare di considerevoli riduzioni di tariffa per le prestazioni richieste.
Il management non ha svolto analisi formali, ma ha registrato empiricamente gli effetti sui lavoratori delle proprie scelte di governance, intuendo e sostenendo fermamente la notevole validità del costo-opportunità offerto da pratiche di tali tipologie: a fronte di un esborso monetario minimo ha ottenuto consistenti vantaggi sotto l'aspetto della propensione al lavoro dei propri collaboratori.
Per il futuro, l'azienda vuole quindi continuare ad investire in progetti a favore dell'attività motoria, aumentando, come precedentemente specificato, i corsi offerti, e aprendo inoltre, in una parte attualmente in disuso di uno degli stabilimenti, una piccola palestra aziendale, alla quale ogni lavoratore può accedere per pratiche individuali o guidate negli orari a lui più adatti. E' intenzione dell'azienda stipulare poi una convenzione con la piscina comunale al momento della sua riapertura, per concedere ai propri dipendenti una ulteriore diversificazione delle attività motorie disponibili.
Con riferimento a progetti differenti da quello citato, i vertici aziendali stanno analizzando delle soluzioni per quanto riguarda l'educazione alimentare, mediante l'organizzazione di incontri con degli esperti in materia, e in merito all'aggregazione tra colleghi, attraverso la creazione di aree di incontro all'interno dei locali aziendali.
Una ulteriore peculiarità dell'impresa da evidenziare è l'assenza della componente sindacale interna: come sottolineato durante il colloquio effettuato con il General Manager di Sinteco, infatti, le parti non hanno mai avuto opinioni contrastanti riguardo l'organizzazione del lavoro, e se vi sono delle problematiche individuali, esse vengono risolte direttamente tra il lavoratore e la direzione aziendale. Una possibile spiegazione a tale fenomeno può essere fornita sia dal contenuto numero di lavoratori, sia dalla loro vicinanza con la governance, in termini logistici (i tre stabilimenti sono infatti vicini tra loro) ma anche di relazione tra le parti.

4.2.6 Clivet S.p.a.

All'interno del territorio provinciale sono situate anche alcune imprese che producono climatizzatori, impianti di condizionamento e sistemi di purificazione dell'aria. Tra le più importanti a livello europeo vi è Clivet, azienda costituita nel 1989 a Feltre dalla famiglia Bellò. La produzione aziendale, svolta nelle cinque unità produttive realizzate nell'area del feltrino, soddisfa le esigenze dei clienti in materia di climatizzazione e ricircolo dell'aria, con la produzione di macchinari destinati a soggetti privati, edifici residenziali e industriali ed esercizi pubblici anche di grandi dimensioni come centri commerciali ed ospedali, mediante la progettazione e realizzazione degli impianti e dei relativi supporti di installazione.

La crescita dimensionale dell'impresa ha portato alla creazione di filiali in alcuni stati europei, negli Emirati Arabi, in Russia e in India, oltre alla collaborazione con molti distributori indipendenti.

Dal 31 ottobre 2016 Clivet è entrata a far parte del Gruppo Midea, azienda cinese operante in tutto il mondo per la produzione di condizionatori, refrigeratori ed elettrodomestici di vario genere, che ne ha acquisito la maggioranza delle azioni. Tale collaborazione ha lo scopo di aumentare la dimensione del mercato delle due aziende, sia per area geografica coperta (Clivet potrà emergere anche nel mercato asiatico), sia per tipologie di clienti serviti; l'auspicio dell'azienda è quindi quella di poter ampliare lo stabilimento produttivo bellunese per far fronte alla maggior domanda, creando maggiori posti di lavoro per i residenti.

Per quanto riguarda la concessione di fringe benefits, in occasione di particolari avvenimenti per l'azienda, sono stati distribuiti ai lavoratori dei buoni benzina fino a €258,00, il limite imposto dall'art. 51 TUIR per ottenere benefici fiscali.

Il cambio di gestione societaria è stato, per la famiglia Bellò e la nuova direzione Midea, il momento in cui offrire una ricompensa ai dipendenti, come ringraziamento per l'impegno profuso durante le attività di closing e come benvenuto nella nuova compagine direttiva: è stato perciò scelto il metodo economicamente e socialmente più vantaggioso per entrambe le parti, ossia la concessione di un pacchetto di fringe benefit.

Nel marzo 2017 è stata quindi attivata una piattaforma, in collaborazione con una società esterna specializzata, per l'erogazione di fringe benefits destinati ai dipendenti,

a tempo determinato e indeterminato, in forza all'azienda il 31 ottobre 2016, ancora presenti al momento dell'avvio dell'iniziativa (circa 470 persone). I servizi offerti sono quelli previsti dal fornitore, che è stato appositamente scelto tra quelli disponibili per la facilità di fruizione e la varietà del pacchetto welfare.
Ad ogni dipendente beneficiario è stata destinata una somma di mille euro da poter spendere, entro la fine di febbraio 2018, all'interno della piattaforma online, con la possibilità quindi di personalizzare la scelta dei beni e servizi dei quali usufruire secondo le proprie esigenze.
Essendo stata una volontà unilaterale da parte dei vertici aziendali, non è stato effettuato alcun confronto con i rappresentanti dei lavoratori, né sono state realizzate delle previsioni sull'impatto delle politiche welfare attuate, se non a livello empirico, con una prospettiva di miglioramento dell'immagine aziendale e del rapporto tra lavoratori e azienda. Per il futuro non sono ancora state effettuate ipotesi di mantenimento o modifica del welfare aziendale, fatta eccezione per l'adeguamento degli importi erogati secondo quanto previsto dal contratto collettivo nazionale del settore metalmeccanico.
Nella presenza di iniziative di welfare all'interno di Clivet può essere identificata una motivazione di fondo differente rispetto a quella delle altre imprese analizzate: una distribuzione di risorse economiche così cospicua trova infatti spiegazione nella volontà di ricompensa di un evento specifico, più che di una situazione costante; la proprietà aziendale non è però contraria a iniziative a sostegno del reddito dei propri dipendenti, come dimostrato dalla distribuzione in più occasioni di buoni carburante e dalla presenza all'interno del codice etico aziendale di elementi quali l'impegno alla crescita della comunità locale e il rispetto all'ambiente.
Pur avendo una notevole componente direzionale straniera, l'azienda dimostra di avere un forte radicamento al territorio dove è stata costituita, segno di un probabile sostegno al benessere della comunità per il futuro.

4.2.7 Galvalux S.r.l.

Tra le imprese di minori dimensioni che hanno attivato iniziative di welfare aziendale si può trovare Galvalux, azienda nata nel 1973 in Cadore come terzista all'interno del distretto dell'occhiale, attualmente specializzata nella consulenza e realizzazione di

trattamenti di galvanica e verniciatura su oggetti di diversi materiali, quali orologi, cellulari, articoli di pelletteria, strutture di illuminazione, satelliti e attrezzature da arrampicata.
Nel 2014 l'azienda, che conta ad oggi circa 90 lavoratori, ha concluso con le rappresentanze sindacali un accordo di distribuzione di parte del premio di produttività, spettante a ognuno a seconda delle ore lavorate durante l'anno, sotto forma di benefit monetari: per ogni dipendente dell'azienda e per i somministrati, il premio di risultato è stato conferito mediante buoni spesa e buoni carburante, e per la restante somma come premio monetario.
Negli anni seguenti le modalità di distribuzione sono rimaste le medesime: ogni anno azienda e organizzazioni sindacali decidono di comune accordo la somma da destinare ai fringe benefits; il premio di produttività 2016 ha previsto, ad esempio, €200,00 in forma di buoni carburante e spesa, con la restante parte in aumento alla retribuzione.
In casi particolari, poi, l'azienda offre dei benefit legati alla persona, ossia secondo la sua posizione aziendale e la sua situazione familiare.
Lo stesso accordo del 2014 ha previsto inoltre l'istituzione di una banca ore per poter rendere più flessibile la giornata lavorativa, ma è una pratica che non è ancora stata messa in funzione, poiché le condizioni di lavoro attuali non lo richiedono.
L'interesse dimostrato dai vertici aziendali alla valorizzazione delle risorse umane che operano all'interno dell'organizzazione è evidente: sebbene sia una realtà relativamente piccola rispetto alle grandi aziende che hanno adottato sistemi di benefit per i dipendenti, Galvalux ha voluto impegnarsi attivamente per concedere anche ai propri collaboratori un concreto sostegno al reddito familiare.

4.2.8 Dolomitibus S.p.a.

L'azienda di trasporto pubblico bellunese, presente sul territorio dalla metà del secolo scorso come unificazione delle varie imprese di trasporto locali e attualmente di proprietà della società Autoguidovie S.p.a., del signor Federico Mattioli e della Provincia di Belluno, ha previsto nello scorso esercizio, dopo alcuni anni in cui ai dipendenti non veniva elargito alcun benefit, l'erogazione di un premio di produttività. Ai destinatari è stata concessa la possibilità di convertire parte della somma monetaria sotto forma di fringe benefits, selezionabili attraverso una piattaforma web. L'offerta

prevede di scegliere tra buoni carburante e buoni spesa spendibili in negozi convenzionati, oppure il rimborso di spese mediche e per l'abitazione sostenute, oltre all'opportunità di destinare la somma al proprio fondo di previdenza complementare. Per incentivare i dipendenti a scegliere l'erogazione non monetaria, l'azienda si è impegnata ad aumentare il valore dei fringe benefits distribuiti, garantendo quindi un maggior vantaggio economico ai destinatari.
Rispetto agli anni precedenti, il beneficio è evidente per ogni lavoratore, poiché a tutti è stata erogata una somma aggiuntiva; la disponibilità a concedere risorse ulteriori per l'erogazione di beni e servizi dimostra inoltre l'interesse dell'azienda alla massimizzazione del beneficio per i propri lavoratori, "rinunciando" alla propria parte di vantaggi fiscali in favore di questi.

4.2.9 U.L.S.S. 1 Dolomiti

Anche nel settore pubblico può essere osservato un esempio di welfare a favore dei dipendenti: la struttura sanitaria di Belluno ha costruito nel 2011 il "Nido Martino", un edificio all'interno dell'area dell'ospedale civile di Belluno, gestito da una cooperativa sociale, che accoglie i figli dei dipendenti e dei collaboratori della struttura ospedaliera fino ai tre anni di età, durante i loro turni di lavoro.
Anche se le rette di frequenza dei bambini sono a carico dei genitori, il Nido Martino può essere comunque considerato come un'iniziativa del datore di lavoro per migliorare la qualità di vita dei propri collaboratori, poiché consente loro di disporre di una struttura di facile accesso e con orari personalizzabili dove inserire i propri figli, contribuendo a ridurre le difficoltà causate dal lavoro su turni tipico del comparto ospedaliero.
Eventuali posti liberi all'interno dell'asilo nido possono essere utilizzati dai residenti del territorio, anche se non dipendenti della U.L.S.S. 1; ciò consente di identificare l'azienda sanitaria anche come promotore del welfare a livello territoriale in una modalità aggiuntiva rispetto alla funzione tipica di protezione sociale garantita dal servizio sanitario.

Dall'analisi delle aziende intervistate si può facilmente intuire come la creazione di pacchetti di welfare consistenti sia una prassi adottata perlopiù da grandi aziende, che

hanno una maggiore disponibilità in termini sia di risorse economiche sia di personale addetto per la promozione di tali iniziative.

La valutazione personale è che, anche se si tratta di un territorio limitato geograficamente, la provincia di Belluno sia parte attiva del miglioramento della qualità di vita degli abitanti, in particolar modo grazie alle famiglie proprietarie e agli attuali dirigenti delle imprese, spesso facenti parte di grandi gruppi internazionali ma con un forte radicamento al territorio nel quale l'azienda è stata fondata ed è cresciuta.

Un altro elemento osservabile dall'analisi delle organizzazioni citate è la differenziazione dei progetti di welfare adottati all'interno di ogni realtà: in aggiunta alle "tradizionali" pratiche presenti nella gran parte delle imprese, in tutte le aziende intervistate vi è un progetto o un benefit unico, non concesso dalle altre. Anche le motivazioni di fondo nel proporre uno o l'altro servizio sono differenti: durante i colloqui con i responsabili del welfare, che nella quasi totalità dei casi sono anche responsabili del personale, sono emersi delle differenti sfaccettature della cultura welfare e conseguentemente della sua applicazione all'interno di ogni struttura produttiva.

4.3 Il supporto delle associazioni di categoria alla promozione del welfare aziendale

Secondo quanto analizzato nei capitoli precedenti, non tutte le imprese sono nelle condizioni di poter creare e gestire autonomamente un piano di welfare; oltre alle società di consulenza in materia, i soggetti più idonei a supportare le aziende nella realizzazione di progetti a favore dei propri dipendenti sono le associazioni dei datori di lavoro.

Tra quelli presenti in Provincia di Belluno, i due enti datoriali che hanno promosso progetti autonomi sono Confindustria Belluno Dolomiti e Confartigianato Imprese Belluno.

L'associazione degli Industriali ha messo a disposizione dei propri iscritti, dal 2017, una piattaforma online, gestita da una società esterna di servizi. In essa il datore di lavoro può scegliere la somma da destinare ad ogni dipendente, il quale avrà a disposizione una vasta gamma di beni e servizi di cui poter usufruire, e che potrà scegliere di godere in quantità variabili, secondo le sue esigenze e quelle della propria

famiglia. Tale servizio consente all'azienda di realizzare la volontà di miglioramento delle condizioni di benessere, soprattutto economico, dei propri collaboratori. Per i dipendenti, il sostegno ricevuto può diventare molto utile, sia per le maggiori risorse economiche rispetto alla sola retribuzione "tradizionale" a disposizione, sia per la possibilità di personalizzazione del pacchetto di benefit, vantaggio notevole per appagare al meglio le necessità di ognuno.

La realizzazione di questo servizio costituisce, per l'associazione di categoria, un'estensione dell'offerta rivolta ai consociati, in risposta ad una specifica necessità manifestata; viene inoltre soddisfatto, allo stesso momento, uno degli obiettivi dell'ente, ossia quello di promuovere ed espandere la cultura del benessere all'interno dell'azienda e conseguentemente dell'intero territorio in cui le imprese sono inserite.

Le imprese artigiane iscritte a Confartigianato Imprese Belluno, invece, possono godere di due principali servizi, gestiti direttamente dal personale interno; il primo prevede il supporto del settore sindacale per la conclusione di contratti di secondo livello, ed è realizzato per le imprese che vogliono sviluppare, in condivisione con i lavoratori, per mezzo di accordi diretti con questi, un sostegno al reddito dei propri dipendenti mediante la distribuzione di un premio di produttività oppure attraverso dei benefit.

Qualora la prospettiva di offrire elementi aggiuntivi alla sola retribuzione monetaria rappresentasse una volontà unilaterale da parte del datore di lavoro, l'impresa può usufruire delle convenzioni siglate direttamente dall'associazione di categoria con enti privati che offrono diverse tipologie di beni e servizi; essa può decidere di destinare una somma per ogni dipendente con la quale acquistare (a prezzi agevolati rispetto a quelli normalmente applicati dal fornitore) i benefit da elargire, oppure può creare un contatto diretto tra l'ente ed i dipendenti affinché essi possano usufruire della scontistica applicata per l'acquisto di ciò che ritengono necessario. L'interposizione da parte di Confartigianato nella stipula di convenzioni e accordi con gli enti eroganti è molto utile dal punto di vista della promozione della cultura del welfare aziendale: l'associazione è costituita da imprese artigiane, per la maggior parte micro o piccole imprese, nelle quali il datore di lavoro svolge personalmente l'attività produttiva al fianco dei suoi dipendenti, demandando a soggetti terzi (in questo caso l'associazione datoriale di riferimento) la gestione delle pratiche burocratiche più complesse; nella quasi totalità dei casi, perciò, il titolare non avrà alcuna competenza e neppure gli

strumenti necessari alla stesura e realizzazione di un piano di welfare da applicare in azienda: il supporto di Confartigianato è quindi fondamentale per la soddisfazione delle esigenze dei lavoratori e della volontà dei piccoli imprenditori di remunerare i propri collaboratori.

L'altra associazione di categoria bellunese che si occupa delle piccole e medie imprese, Appia-CNA, non ha attualmente sviluppato alcun progetto interno a favore dei propri iscritti. La consulenza e l'assistenza sono comunque fornite in merito a tutte le iniziative attive a livello regionale, frutto di contratti e accordi tra le parti sociali.

Per quanto riguarda le imprese bellunesi svolgenti attività del terziario ed iscritte a Confcommercio Belluno, è allo studio da parte dell'associazione un progetto sul tema del welfare aziendale, in linea con quello applicato da altre entità simili in diverse province. La ridotta dimensione delle aziende aderenti, spesso a conduzione familiare, e la stagionalità di molte realtà, data la rilevanza del settore turistico all'interno del territorio bellunese, non consentono una risposta diretta da parte dei datori di lavoro all'attivazione di politiche strutturate. Sarà quindi compito di Confcommercio adottare le pratiche più idonee affinché le imprese possano concedere ai propri addetti qualche benefit aggiuntivo alla retribuzione monetaria.

In molte realtà imprenditoriali, anche di piccole dimensioni, è spesso presente una iniziativa di welfare aziendale, ossia la concessione di buoni pasto. Tale elargizione da parte del titolare, specie se questi svolge la stessa mansione dei dipendenti, rappresenta perlopiù una dimostrazione di riconoscenza per la collaborazione prestata; la motivazione di fondo dell'imprenditore non è quindi quella del sostegno al reddito del lavoratore, né tantomeno la volontà di godere di vantaggi fiscali, ma è il voler offrire un "dono", considerando il dipendente alla stregua di un familiare.

4.4. Esiti della contrattazione tra rappresentanti datoriali e dei lavoratori: alcuni progetti realizzati

Le associazioni dei datori di lavoro, insieme a quelle dei lavoratori, hanno siglato, negli anni, alcuni accordi per il miglioramento del benessere dei dipendenti, in particolar modo a livello regionale. La maggior parte delle iniziative è a favore delle imprese medio-piccole, sia per la rilevante presenza numerica di queste all'interno del panorama imprenditoriale bellunese e veneto in generale, sia per la maggior

disponibilità di risorse per le aziende più grandi, sia all'interno della struttura, sia all'esterno, attraverso il ricorso a finanziamenti pubblici di diverse tipologie.
L'ultimo accordo, in ordine di tempo, a favore delle aziende artigiane a livello regionale è stato firmato il 18 novembre 2016 dalle maggiori associazioni datoriali (Confartigianato Imprese, CNA e Casartigiani) e dei lavoratori (CGIL, CISL e UIL), e prevede la possibilità per tutte le aziende aderenti alle associazioni firmatarie di poter erogare il premo di risultato ai propri collaboratori sotto forma di fringe benefit, qualora il lavoratore lo richieda. Anche per le imprese più piccole è stata in questo modo agevolata l'applicazione dei benefici fiscali previsti dalla normativa vigente, attraverso l'istituzione di un comitato tecnico all'interno di ogni associazione di categoria per la valutazione della regolarità dei processi di applicazione delle procedure previste, al fine di fornire le informazioni richieste da ogni azienda e di supportare al meglio l'espletamento delle pratiche necessarie all'applicazione dei benefici per i lavoratori.
Di seguito saranno esaminate alcune strutture attivate a seguito della conclusione di accordi a livello intercategoriale. Ognuno dei percorsi intrapresi riguarda determinati settori produttivi oppure specifiche tipologie di imprese, a seconda delle rappresentanze sindacali che hanno concluso l'accordo.

4.4.1 Ente Bilaterale Provinciale di Belluno

Come indicato dalla sua denominazione, questa organizzazione è operante nel solo territorio provinciale. Essa è stata costituita nel 1999, in ottemperanza alle disposizioni dei CCNL del turismo e del settore terziario, ad opera di Confcommercio Belluno, dell'Associazione Albergatori di Cortina d'Ampezzo e delle associazioni sindacali rappresentanti dei lavoratori competenti per i due settori, ossia Filcams-C.G.I.L., Fisascat-C.I.S.L. e Uiltucs-U.I.L.. Essendo frutto di un accordo a livello nazionale, l'adesione all'Ente è prevista d'ufficio per tutte le imprese che applicano il contratto del settore turismo o del terziario.
Gli scopi principali dell'ente prevedono l'analisi puntuale delle condizioni del mercato del lavoro, al fine di promuovere delle condizioni sempre più vantaggiose per le parti, e il sostegno all'assolvimento degli obblighi normativi in materia di relazioni tra azienda e lavoratori, quali la risoluzione delle controversie tra le parti, l'applicazione di ciò che viene previsto dalla contrattazione di secondo livello, la gestione della

formazione e della sicurezza sul lavoro dei dipendenti, la corresponsione di contributi alle parti per specifiche attività.
Essendo un ente bilaterale, le quote di adesione sono corrisposte da entrambi i soggetti titolari del contratto di lavoro, secondo la stessa aliquota (attualmente calcolata su una retribuzione base di 14 mensilità, con una quota contributiva pari allo 0,15% per imprese e lavoratori del settore terziario e 0,20% per le parti afferenti al settore turismo). Le somme dovute dal lavoratore sono corrisposte all'ente dal datore di lavoro, mediante trattenuta dalla retribuzione.
Oltre a finanziare progetti di formazione interna del personale, con un vantaggio sia per l'impresa (che potrà contare su collaboratori più preparati) sia per il lavoratore (che otterrà gratuitamente elementi per sviluppare maggiori competenze e conoscenze personali), l'Ente Bilaterale Provinciale concede ai lavoratori contributi per eventi quali natalità e matrimonio, oltre che per il sostegno al reddito familiare, con il rimborso dei testi scolastici, delle spese per l'acquisto di occhiali, protesi acustiche e protesi ortopediche e di quelle mediche per familiari con disabilità.
Per richiedere l'erogazione dei contributi, datori di lavoro e lavoratori possono contattare lo sportello dell'Ente situato presso la sede stessa, a Belluno.
Sebbene la varietà di prestazioni erogate non sia molto vasta, i lavoratori che aderiscono versando un piccolo contributo a questa organizzazione possono beneficiare di un cospicuo sostegno alle principali voci di spesa nel bilancio familiare.
La data di costituzione, antecedente la definizione del welfare così come analizzata in questa tesi, denota un'attenzione alla qualità del rapporto di lavoro sempre presente negli anni, indipendentemente dall'esistenza di incentivi statali.

4.4.2 Ente Bilaterale Artigianato Veneto

L'EBAV è il più importante ente bilaterale regionale, sia per numero di aderenti, sia per quantità di contributi offerti, e opera a favore delle imprese artigiane. E' stato costituito nel 1989 dalle maggiori associazioni datoriali (Confartigianato, CNA e Casartigiani) e dalle principali sigle sindacali (CGIL, CISL e UIL), a seguito della conclusione di vari accordi, prima a livello di singolo settore e successivamente a livello generale regionale. La sua forma giuridica è quella di un'associazione non riconosciuta, nella quale i soggetti creatori dialogano secondo norme proprie e private, senza l'intervento

di soggetti terzi (quali, ad esempio, lo Stato), in ottica di condivisione degli obiettivi più che di discussione tra le parti.

Gli scopi principali al momento della costituzione dell'Ente, tutt'ora perseguiti, consistono nell'emissione di prestazioni al fine di permettere anche alle imprese non industriali (le quali usufruiscono già di sovvenzioni pubbliche) di godere di incentivi e ammortizzatori sociali in caso di situazioni di difficoltà finanziaria, di sostenere la formazione professionale per le parti, di favorire la mobilità tra posti di lavoro, di promuovere la tutela ambientale e di garantire migliori condizioni ai lavoratori.

L'adesione a EBAV è prevista all'interno di molti contratti artigiani; le imprese beneficiarie delle prestazioni appartengono quindi a diverse categorie produttive: ne fanno parte, infatti, tutte quelle che applicano contratti artigiani dei settori metalmeccanico, orafo, odontotecnico, tessile, chimico, delle pulitintolavanderie, della produzione di occhiali, vetro e ceramica, della concia, dell'acconciatura e dell'estetica, delle imprese pulizia, degli alimentaristi, dei panificatori, del trasporto di merci e persone, del legno, della comunicazione e della lavorazione del marmo. L'adesione è prevista anche per le imprese non artigiane, se queste applicano il contratto artigiano o promuovono specifici accordi per essere iscritte a EBAV.

Per godere dei servizi realizzati dall'Ente, è richiesto un contributo mensile ad ogni impresa e ad ogni suo dipendente, secondo tariffe fissate direttamente da EBAV.

I versamenti di imprese e lavoratori vengono accantonati in diversi fondi: il principale, detto di "primo livello", prevede una contribuzione da parte di tutti gli iscritti al fondo, indipendentemente dal proprio settore di appartenenza e per questo costituita da un ammontare identico per ogni azienda aderente; un altro fondo, chiamato di "secondo livello", viene alimentato e gestito secondo accordi integrativi settoriali per ogni categoria produttiva iscritta, con diverse quote di contribuzione e differenti servizi offerti. In aggiunta a quanto analizzato, vi è la possibilità per le aziende di aderire volontariamente a un terzo livello di prestazioni, che vengono offerte in modo univoco ad ogni impresa che sceglie di aderirvi.

L'onere maggiore è, per tutti i fondi, a carico dell'azienda: essa versa per il fondo di primo livello una quota di circa quattro euro per lavoratore, mentre quest'ultimo versa meno di un euro al mese; per quanto riguarda i fondi di secondo livello, in base all'attività produttiva dell'impresa, essa versa una quota tra tre e dodici euro per ogni dipendente, a fronte del contributo a carico del lavoratore che varia dai cinquanta

centesimi ai due euro circa, mediante una ritenuta operata dal datore di lavoro nella retribuzione mensile.

Le prestazioni possono essere richieste attraverso gli sportelli attivi all'interno delle sedi delle associazioni che hanno creato l'ente: per quanto riguarda la provincia di Belluno, gli imprenditori potranno recarsi presso gli uffici della propria associazione di riferimento (Confartigianato Imprese Belluno o Appia-CNA), mentre i lavoratori potranno richiedere assistenza nella compilazione della domanda di erogazione presso gli sportelli di una delle tre organizzazioni sindacali (CGIL, CISL e UIL). Gli operatori che svolgono l'attività di presentazione delle pratiche per conto dei propri associati svolgono inoltre la funzione di promotori dell'ente stesso, attraverso la distribuzione di materiale informativo e la comunicazione con i soggetti interessati delle possibilità di contributo garantite da EBAV.

L'elenco dei contributi erogati è molto vasto ed esaustivo, e dipende dal settore di appartenenza. Per tutti gli aderenti saranno erogate le prestazioni previste dal fondo di primo livello, tra le quali possono essere citate le sovvenzioni a favore della formazione e del miglioramento della sicurezza sul lavoro, il potenziamento della produzione e della qualità del lavoro e per far fronte a crisi dovute a fattori esogeni. Con riferimento ai dipendenti, le prestazioni a carattere mutualistico previste riguardano principalmente il sostegno al reddito (vi è la possibilità di richiedere una liberalità a favore dei familiari a carico oppure per momentanei periodi di inattività dovuti a malattia, maternità o licenziamento), l'istruzione (con il rimborso dei testi scolastici e delle rette scolastiche o di partecipazione ai corsi di formazione per adulti), la sanità (con l'erogazione di somme a copertura delle spese mediche sostenute per visite e acquisto di protesi di vario genere) e la casa di residenza dei lavoratori (si possono richiedere contributi per le conseguenze di calamità naturali o per la ristrutturazione e l'abbattimento delle barriere architettoniche).

Per quanto riguarda i fondi di secondo livello, invece, i servizi offerti sono maggiormente inerenti al settore di cui ogni fondo si occupa, secondo quanto concordato nell'accordo integrativo tra le parti e in base anche all'ammontare della contribuzione di cui ognuno di essi può godere: essendo alimentato esclusivamente con i versamenti degli operanti del settore, ogni fondo avrà una diversa dimensione, data dal numero di aziende aderenti e dei lavoratori occupati; è facilmente comprensibile, quindi, che il settore dei metalmeccanico o quello tessile potranno

godere, grazie alla maggior presenza di aziende operanti nelle rispettive categorie, di contributi numericamente più importanti rispetto a ciò che garantisce il fondo degli odontotecnici o dei marmisti. Le voci contributive di queste tipologie di fondi riguardano la promozione di formazione, sicurezza sul lavoro, qualità e innovazione in materie proprie di ogni categoria produttiva, oltre a un ulteriore possibilità di ottenere degli stanziamenti qualora vi siano crisi aziendali o difficoltà economiche. Per i lavoratori di determinati settori sono previste invece erogazioni aggiuntive rispetto a quelle del primo livello, come le borse di studio per i figli, o le indennità corrisposte ai trasportatori rimasti momentaneamente senza patente. La duplice presenza di erogazioni per la stessa tipologia di servizio non rappresenta una ridondanza, bensì una manifestazione delle necessità ponderate di ogni categoria, sostenute da un servizio "di base", identico per tutti gli aderenti, cosicché ogni azienda e ogni lavoratore possano aver diritto alle stesse concessioni.

Le prestazioni di terzo livello, invece, costituiscono una possibilità aggiuntiva per ogni azienda e lavoratore, per integrare le somme erogate dall'impresa stessa nel caso di malattia e maternità o per gestire l'accantonamento del TFR e la creazione di fondi separati destinati al solo soggetto che ne richiede la costituzione.

EBAV è parte dell'Ente Bilaterale Nazionale Artigianato, realtà creata dalle associazioni dei rappresentanti datoriali e dei lavoratori a livello nazionale nel 1992. L'ente ha tra gli scopi primari la promozione e lo sviluppo di enti bilaterali a livello territoriale e la gestione degli enti già esistenti, mediante la raccolta e distribuzione dei versamenti effettuati dalle aziende, trattenendo una piccola somma per il proprio funzionamento, Sebbene l'attivazione di politiche a favore del benessere dei dipendenti non sia l'obiettivo primario di questo ente bilaterale, esso costituisce un valido supporto per le imprese nell'elargire iniziative del genere. Le parti sociali che hanno condiviso la realizzazione di questa entità, insieme alla differenza tra la quota di adesione versata dall'azienda, più sostanziosa rispetto a quella del dipendente, costituiscono degli elementi chiave per riconoscere le prestazioni a favore dei lavoratori tra quelle definibili come welfare aziendale.

4.4.3 Cassa Edile di Mutualità e Assistenza della provincia di Belluno

All'interno dei settori merceologici che aderiscono all'ente bilaterale appena analizzato non è presente l'edilizia, categoria che occupa nel nostro Paese una notevole quantità

di persone. Tale esclusione è stata compiuta per la presenza di un ente bilaterale paritetico riservato al solo settore in questione, la Cassa Edile. La diffusione di questa tipologia di strutture ha avuto l'inizio nel 1919 con quella di Milano, mentre quella di Belluno è stata istituita ad opera della Sezione Costruttori Edili dell'Associazione degli Industriali della provincia di Belluno e le organizzazioni dei lavoratori Feneal-Uil, Filca-Cisl e Fillea-Cgil mediante un accordo del 1963. Ad oggi le Casse Edili italiane sono circa 120, coordinate a livello centrale ma con una forte autonomia normativa a livello periferico.

Le motivazioni che hanno fatto istituire tale ente sono riconducibili soprattutto all'elevata mobilità degli addetti tra le diverse aziende, fenomeno che rende difficoltosa la maturazione di ferie, scatti di anzianità e gratifiche annuali: l'accentramento a livello territoriale e non più a quello aziendale degli elementi retributivi che compongono tali diritti dei lavoratori permette quindi la distribuzione a ciascuno di ciò che gli spetta annualmente.

In seguito sono state ampliate le competenze delle Casse Edili: per quella di Belluno, a fianco dei compiti di gestione degli appalti e della verifica della regolarità contributiva dell'azienda, sono state inserite alcune prestazioni economiche a favore dei lavoratori, quali il rimborso di spese mediche per protesi oculistiche, dentarie ed acustiche e delle spese scolastiche delle scuole secondarie e dell'università, l'erogazione di borse di studio per i figli, le indennità di matrimonio e in caso di infortunio grave o morte del lavoratore, oltre alla distribuzione annuale di vestiario adatto alla mansione svolta.

Fanno parte della Cassa Edile di Belluno tutte le imprese che svolgono attività edili e ne applicano il contratto, di qualsiasi forma giuridica (dalle più grandi alle imprese artigiane). I versamenti per la gestione dell'ente e l'erogazione dei contributi sono a carico sia del datore di lavoro sia del lavoratore in percentuali molto differenti: al lavoratore spetta una trattenuta dalla retribuzione, operata dal titolare sulla busta paga mensile, pari a 1,29% dello stipendio, mentre a carico dell'imprenditore vi è una quota del 9,90% sulle retribuzioni dei lavoratori.

Gli elementi spettanti ai lavoratori in aggiunta alla paga oraria, come la tredicesima mensilità e il contributo di anzianità professionale sono versati direttamente al lavoratore da parte dell'ente, mentre le prestazioni aggiuntive a sostegno del reddito (che possono essere considerate come elementi di welfare aziendale) possono essere richieste direttamente dal lavoratore presso la sede della Cassa Edile provinciale.

Dato che i compiti primari dell'ente non sono quelli riferibili a surplus di benefit rispetto alla normale retribuzione, le pratiche in tal senso effettuate non costituiscono un ampio pacchetto del quale il lavoratore può usufruire. L'interesse comunque dimostrato nel sostenere il reddito dei propri iscritti, oltre alla quota di contribuzione più elevata a carico dell'imprenditore possono costituire un valido aiuto ai dipendenti, definibile come welfare, per le voci di spesa che incidono maggiormente sul bilancio familiare.

4.4.4 Sani.in.Veneto

Per soddisfare la volontà di garantire un'assistenza integrativa a tutti i dipendenti delle imprese artigiane, nel 2013 le parti (Confartigianato Imprese Veneto, Casartigiani Veneto e CNA Veneto come rappresentanti dei datori di lavoro, CGIL Veneto, CISL Veneto e UIL Veneto in rappresentanza dei lavoratori) hanno siglato un accordo per la creazione e la gestione di un fondo, denominato "SANI.IN.VENETO", che opera a favore del personale dipendente delle imprese che applicano contratti di artigiani di qualsiasi settore. Le parti hanno inoltre stabilito l'estensione delle adesioni al fondo anche per i dipendenti degli enti che lo hanno costituito (i dipendenti delle associazioni di categoria e delle organizzazioni sindacali) e per le imprese al di fuori del territorio veneto che hanno però applicato gli accordi regionali sugli enti bilaterali e sull'EBAV, oltre che per gli operatori stessi del fondo.

Lo scopo dell'accordo, come già indicato, è quello di erogare prestazioni socio-sanitarie complementari e integrative ai lavoratori iscritti, ai figli fino ai due anni di età e al coniuge a carico del dipendente.

Pur essendo frutto di una volontà bilaterale, il fondo è alimentato dalle sole quote versate dai datori di lavoro, con una tariffa fissa mensile (attualmente €8,75) per ogni dipendente in forza all'azienda che non abbia un contratto a chiamata oppure uno a part-time con orario inferiore al 10% su base mensile; non è prevista alcuna contribuzione a carico del lavoratore.

Il fondo garantisce ad ogni dipendente il rimborso di prestazioni sanitarie quali visite specialistiche, esami diagnostici e strumentali, interventi chirurgici, cure dentarie, acquisto di presidi ottici e copertura delle spese di riabilitazione nel caso di infortunio grave. Fatta eccezione per l'ultima voce elencata, ogni iscritto ha diritto a ricevere una

quota fissa, stabilita dal Fondo stesso, a seguito della presentazione di idonea documentazione attestante la spesa medica sostenuta.
La richiesta di rimborso può essere effettuata direttamente dal lavoratore attraverso il sito web, oppure tramite gli sportelli presenti all'interno delle organizzazioni che hanno sottoscritto l'accordo di creazione del Fondo; i titolari delle prestazioni potranno quindi richiedere l'avvio delle pratiche sia nelle sedi dei propri rappresentanti (CGIL, CISL O UIL), sia nelle sedi di Confartigianato Imprese Belluno e Appia-CNA, segno che anche i rappresentanti dei datori di lavoro sono interessati a fornire alle proprie imprese associate tutti gli strumenti per poter sostenere e migliorare il benessere dei dipendenti.
Per contribuire ulteriormente al sostegno del reddito familiare, dall'anno in corso è stata attivata l'estensione "Sani.in.Famiglia", vale a dire la possibilità, mediante un versamento annuale (fissato al momento in €90,00 per ogni familiare) da parte del lavoratore iscritto al fondo, di ottenere i medesimi benefici anche per i figli fino ai 30 anni oppure, se disabili, senza limiti di età e per il coniuge convivente.
La volontà delle parti di contribuire a migliorare il reddito familiare senza lasciare l'onere della realizzazione ai piccoli imprenditori, ma istituzionalizzando le pratiche dell'assistenza sanitaria a livello regionale, ha permesso anche ai lavoratori di aziende non strutturate di poter beneficiare di una parte di welfare aziendale, altrimenti proibitiva per la scarsa adesione da parte delle piccole e medie imprese ai fondi di assistenza preesistenti se non per volontà dei lavoratori.

4.5 Altre iniziative presenti sul territorio

All'interno del territorio bellunese e trevigiano è stata creata, nel 2016, una start-up che avrà il compito di offrire consulenza durante le fasi di progettazione e realizzazione di piani di welfare all'interno delle aziende. Tale impresa è stato denominata WAVE S.r.l., acronimo di Welfare Aziendale Veneto, ed è stata sviluppata da un progetto di Confcooperative Belluno e Treviso. Essendo stata fondata da poco, l'impresa ha provveduto finora alla realizzazione dei servizi interni, quali la formazione del personale e la messa a punto della propria piattaforma online, offrendo qualche

sporadica consulenza. Con l'attivazione degli strumenti di base, WAVE S.r.l. inizierà durante l'anno in corso la propria espansione nel mercato.

Il principale tratto distintivo della start-up è la territorialità della propria attività: essa, infatti, proporrà i suoi servizi nelle province di pertinenza di Confcooperative, in particolar modo a favore delle micro, piccole e medie imprese, offrendo comunque la propria consulenza qualsiasi tipologia di impresa che la richieda, anche se, generalmente, le imprese di dimensioni più grandi utilizzano fornitori più strutturati per l'erogazione dei propri pacchetti welfare.

Un secondo elemento di territorialità è costituito dai metodi utilizzati per creare il piano di welfare di ogni cliente: in seguito alla prima consulenza per conoscere le motivazioni e le necessità dell'impresa che vuole attivare iniziative a favore dei dipendenti, il pacchetto di benefit sarà ideato e costruito direttamente in azienda, senza imporre convenzioni o iniziative predefinite; saranno infatti coinvolti i lavoratori, per definire le tipologie di servizi più utili e richiesti, oltre che i fornitori locali, imprese territorialmente vicine a quella cliente che offriranno "a chilometri zero" il proprio servizio o la propria merce. Tale organizzazione del lavoro consente di pervenire ad una situazione win-win-win, nella quale tutti i soggetti coinvolti traggono beneficio: i lavoratori potranno usufruire di elementi retributivi aggiuntivi non soggetti a tassazione, l'impresa concedente potrà godere di un miglioramento sotto il punto di vista dell'immagine aziendale e della relazione con i dipendenti, secondo quanto analizzato nei capitoli precedenti, e i fornitori dei servizi potranno contare su maggiori entrate economiche in seguito al soddisfacimento della domanda per i servizi destinati al welfare aziendale.

Nonostante la presenza a livello nazionale ed internazionale di molte imprese che svolgono la medesima attività, WAVE S.r.l. costituisce un valido elemento distintivo della Provincia di Belluno, poiché i servizi offerti permettono di valorizzare al meglio l'imprenditoria e le relazioni locali, garantendo un benessere contenuto ma diffuso all'interno dell'area in esame. L'esistenza di una sede sul territorio permette inoltre una maggiore possibilità di relazione diretta, a vantaggio in particolar modo dei piccoli imprenditori, che in molti casi sono poco avvezzi, a causa degli impegni lavorativi e della scarsa dimestichezza, all'utilizzo della tecnologia nelle comunicazioni.

4.6 Proposte di welfare territoriale

I soggetti principali cui compete il compito di assicurare un livello minimo di benessere alla collettività sono le parti sociali: oltre allo Stato e agli enti locali, che come si è precedentemente analizzato non sono in grado di assolvere in modo esclusivo a tale funzione, i rappresentanti dei datori di lavoro e dei lavoratori sono i soggetti maggiormente coinvolti, in quanto massima espressione delle categorie economiche attive sul territorio.

Per soddisfare le necessità dei cittadini bellunesi è stato attivato, nel corso del 2016, un protocollo d'intesa "Per un welfare di territorio", ad opera delle associazioni datoriali (Confindustria Belluno Dolomiti, Confartigianato Imprese Belluno, Appia-CNA e Confcommercio Belluno), dei rappresentanti dei lavoratori (CGIL, CISL e UIL), dalla Provincia di Belluno, dal Consorzio dei Comuni della Provincia e dal Centro Studi bellunese. Il progetto prevede l'istituzione di un tavolo permanente per l'osservazione e la ricerca di soluzioni alle situazioni di difficoltà presenti all'interno del territorio, con l'obiettivo di migliorare il livello generale di benessere della collettività. Anche se allo stato attuale non sono ancora state adottate azioni concrete dal gruppo di lavoro creato, la sottoscrizione da parte delle entità provinciali più rilevanti dal punto di vista economico e sociale dimostra l'impegno generalizzato a garantire una qualità di vita accettabile a tutti i cittadini della Provincia di Belluno.

Per quanto riguarda il sostegno al welfare territoriale apportato dai soggetti privati, possono essere citate le numerose attività svolte da associazioni di volontariato e onlus, le quali si occupano di creare le condizioni per garantire un livello minimo di benessere anche per le persone più svantaggiate, organizzando, ad esempio, collette e distribuzioni periodiche di generi alimentari e di beni di prima necessità, e centri di scambio di vestiario e di accessori per bambini. Molte iniziative a favore della collettività vengono realizzate con contributi di persone singole o di enti privati, quali fondazioni e cooperative. Tali attività supportano l'operato delle parti sociali nella realizzazione di un livello minimo di protezione sociale, raggiungendo anche quei soggetti che, per mancanza di risorse pubbliche o per determinate condizioni personali non sono beneficiari di altre iniziative di aiuto economico.

4.7 Futuro del welfare in provincia di Belluno

Secondo quanto emerso dall'analisi delle varie realtà imprenditoriali e associative della Provincia, si può notare come ciascuno si stia adoperando per contribuire attivamente al miglioramento della qualità della vita della comunità.

Molti progetti sono ancora allo stato embrionale o all'inizio della propria attività, perciò le energie dei vari soggetti promotori sono concentrate in essi, e non sono quindi presenti ulteriori iniziative dal contenuto originale rispetto a ciò che è già esistente.

La volontà delle imprese e delle associazioni coinvolte nella stesura di questo elaborato è comunque quella di implementare continuamente, se possibile, il proprio impegno nei confronti del territorio.

Si può pertanto dedurre che ogni realtà cercherà di apportare delle iniziative addizionali, in linea con quanto già realizzato: le imprese cercheranno di aumentare, anche per ottemperare agli obblighi previsti dai CCNL, le risorse destinate al welfare aziendale, oltre che la qualità e quantità dei benefits offerti; le associazioni di categoria si impegneranno a fornire consulenze e servizi sempre più puntuali ed efficaci ai propri iscritti, al fine di aumentare il numero di aziende che adottano iniziative di benessere a favore dei dipendenti; i rappresentanti dei lavoratori continueranno a manifestare le necessità dei propri iscritti, avanzando proposte per il soddisfacimento di tali bisogni.

Non è comunque da escludere la realizzazione, se vi saranno cambiamenti radicali nella situazione sociale o nella normativa vigente, ad opera di uno o più dei soggetti citati, di iniziative a favore del benessere collettivo con elementi di novità nei contenuti o nelle modalità.

CONCLUSIONI

L'analisi compiuta all'interno di questo elaborato ha messo in luce i numerosi vantaggi del welfare nelle sue diverse forme; in un contesto sociale nel quale il lavoro non è più il fine di una vita appagante, ma soltanto il principale mezzo per ottenere il massimo livello di benessere possibile, ogni realtà economica e politica deve adoperarsi affinché ciascun individuo possa sentirsi realizzato all'interno della propria quotidianità, attraverso lo svolgimento di tutte le attività da questi ritenute importanti.

Il concetto di welfare è, ad oggi, il più appropriato per indicare tutti i soggetti, le modalità e le pratiche a favore del benessere collettivo, nell'ottica di un miglioramento della qualità di vita di ognuno, al fine di avvicinarsi il più possibile all'obiettivo di ciascuno.

La rilevanza crescente dell'argomento può essere motivata dalla presenza di valori come l'altruismo e l'uguaglianza sostanziale, i quali sono radicati nella comunità tanto da portare i singoli soggetti a sopperire, nei modi più congeniali a ciascuno, alla mancanza di protezione sociale proveniente dallo Stato.

La possibilità di utilizzare un solo termine per descrivere diverse pratiche consente quindi di sentirsi parte di un tutt'uno, ossia di collaborare, ciascuno con le proprie forze, al perseguimento di un obiettivo comune, cercando di coinvolgere più soggetti possibile nelle iniziative attivate per giungere a una situazione dove tutti sono "vincitori", dalla quale ciascun soggetto trae anche vantaggi per sé stesso.

Una ulteriore peculiarità del welfare, emersa in particolare nell'analisi del welfare aziendale, è l'economicità delle azioni intraprese: con il sostenimento di un onere di modesta entità, il vantaggio ottenuto ha notevoli dimensioni, e investe contemporaneamente molti soggetti.

Per quanto riguarda l'analisi condotta in Provincia di Belluno, si può osservare come le iniziative adottate siano in linea con quelle applicate nel resto del Paese, e offrano un concreto esempio di come l'impegno di molti garantisca un vantaggio per tutti, anche

nelle comunità in cui il tessuto economico è costituito da piccole imprese e le realtà imprenditoriali di grandi dimensioni sono presenti in modesta quantità.
Secondo quanto osservato all'interno della tesi si può intuire che la direzione presa per garantire un benessere diffuso è quella corretta. L'attenzione nei progetti futuri dovrà essere quindi tesa al miglioramento di quanto già esistente, ad esempio con un maggior incentivo alla pratica di azioni di welfare aziendale da parte delle istituzioni pubbliche, mediante norme che consentano di ottenere ulteriori vantaggi oltre a quelli fiscali già previsti, e con un maggior coinvolgimento delle parti sociali nella manifestazione delle necessità da soddisfare e nello studio di iniziative che abbiano caratteri di economicità per le aziende che le elargiscono.

BIBLIOGRAFIA

Barazzetta E., Macchioni E., Maino F., Mallone G., Orlandini M., *Dall'azienda al territorio. Le PMI incontrano il welfare*, Quaderni di Sviluppo&Organizzazione, Este, 2015.

Bolaffi G., Daverio G., Sestini G., *Libro bianco sul welfare - Proposte per una società dinamica e solidale,* 2003.

Ceruti M., Treu T., *Organizzare l'altruismo - Globalizzazione e welfare,* Laterza, 2010.

Costa G., Gianecchini M., *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, McGrawHill, 2005.

De Felice F., A*lle origini del welfare contemporaneo: l'Organizzazione internazionale del lavoro tra le due guerre 1919-1939*, Istituto della Enciclopedia italiana, 2007.

Fargion V., Ferrera M., Jessuola, M., *Alle radici del welfare all'italiana. Origini e futuro di un modello sociale squilibrato*, Marsilio Editori, 2012.

Ferrera M., Maino F., *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, 2013.

Gatti M., Iannotta M., *Lo sviluppo dei modelli di welfare aziendale nell'esperienza italiana*, Quaderni di Sviluppo&Organizzazione. 2014.

Grandi D., Massagli E., *Relazioni industriali e welfare aziendale,* Bollettino ADAPT, 2014.

Maslow A. H., *Motivazione e personalità,* 1954.

Massagli E., Spattini S., *Cosa intendiamo quando parliamo di welfare aziendale, mappatura concettuale*, Bollettino ADAPT, 2017.

Rampini F., *'Non ci possiamo più permettere uno Stato sociale' Falso!* Laterza, 2012.

Rocco G., *Il welfare aziendale come fattore di vantaggio competitivo*, Diritto & pratica del lavoro, 2017.

Saraceno C., *Il welfare. Modelli e dilemmi della cittadinanza sociale,* Il Mulino, 2013.

Scansani G., *Per una responsabilità "civile" delle imprese. Verso il welfare generativo e "di territorio"*, Quaderni di Sviluppo&Organizzazione, 2015.

Treu T., *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Ipsoa, 2016.

Zoli M., *I sistemi di welfare state nei paesi dell'Unione Europea*, Luiss Lab on European Economics, 2004.

SITOGRAFIA

http://enistoria.eni.com

www.altalex.com

www.ascombelluno.it

www.corrierealpi.it

www.confindustria.bl.it

www.bl.camcom.it

www.bollettinoadapt.it

www.cassaedilebl.it

www.ceramicadolomite.it

www.cisl.it

www.cislbellunotreviso.it

www.cislveneto.it

www.clivet.com

www.cnel.it

www.conbipel.com

www.confindustria.it

www.derigo.com

www.dolomitibus.it

www.ebav.it

www.ebna.it

www.eni.com

www.entebilaterale.belluno.it

www.europa.eu

www.fedongroup.com

www.ferrero.it

www.galvalux.it

www.gazzettino.it

www.giunca.net

www.idealstandard.it

www.ilsole24ore.com

www.innova.srl

www.istat.it

www.lavoro.gov.it

www.luxottica.com

www.menarini.it

www.normattiva.it

www.olivetti.it

www.pmi.it

www.provincia.belluno.it

www.saninveneto.it

www.secondowelfare.it

www.sintecorobotics.com

www.treccani.it/vocabolario

www.welfarenet.it