

Università degli studi di Napoli “Federico II”

Dipartimento di Giurisprudenza

Dottorato di ricerca in:

**“Istituzioni e politiche ambientali, finanziarie,
previdenziali e tributarie”**

Ciclo XXVIII°

Titolo della tesi di dottorato:

**“Il *welfare* aziendale nella crisi
dello Stato”**

Coordinatore: Prof. Fabrizio Amatucci

Tutore: Prof. Francesco Santoni

Dottorando: Francesco Pio Caracciolo di Melissano

Indice

1. Il fondamento costituzionale del *welfare* aziendale e la responsabilità sociale di impresa

1.1 Il *welfare*: La definizione e le origini del welfare privato

1.2 La centralità dell'assistenza sociale nel quadro costituzionale: gli artt. 2 e 38 Cost.

1.3 Pluralità di soggetti pubblici e privati coinvolti nel *welfare* tra il principio di competenza e il principio di sussidiarietà: gli artt. 117 e 118 Cost.

1.4 La responsabilità sociale di impresa dell'art. 41 Cost. nella crisi economica dello Stato

1.5 La democrazia sociale: il ruolo del *welfare* aziendale verso l'uguaglianza sostanziale dell'art. 3 co. 2 Cost.

1.6 I nuovi bisogni di una società in continua evoluzione: la soluzione del *welfare* privato

2. La crisi economica: nuove idee di *welfare* aziendale tra unilaterali e bilaterali, il “secondo *welfare*”

2.1 L'arretramento del *welfare* pubblico nella crisi economica dello Stato: nasce il *welfare* aziendale o "secondo *welfare*"

2.2 La creazione di un piano di *welfare* aziendale: analisi dei bisogni dei lavoratori e delle loro famiglie

2.2.1 Studio di fattibilità: comitati di *governance*, tavoli di lavoro, commissioni

2.2.2 Gestione di un piano di *welfare* aziendale

2.2.3 Altri profili gestionali del piano: Casse ed enti privati: operatività e finanziamento

2.2.4 *Insourcing* e *outsourcing*

2.3 Unilateralità e bilateralità delle iniziative

2.4 I vari tipi di *welfare* privato

2.4.1 Il *welfare* contrattuale e territoriale

2.4.2 Il *welfare* aziendale

2.5 Il *welfare* locale

2.6 Il *welfare* di prossimità

2.7 Il *welfare* aziendale nelle piccole e medie imprese: le economie di scala attraverso iniziative territoriali e reti di imprese

2.8 Terzo settore e politiche di *welfare*

2.9 Il *welfare* aziendale per gli extracomunitari

3. Gli strumenti del *welfare*

3.1 La diffusione del *welfare* aziendale: una categorializzazione delle varie iniziative

3.2 La previdenza complementare

3.2.1 Quadro normativo

3.2.2 La previdenza privata: complementarità e integrazione o sostituzione della previdenza pubblica

3.2.3 I fondi pensione: la loro funzione anche alla luce dell'intervento della Corte Costituzionale

3.2.4 I destinatari della previdenza complementare ex art. 2 D.lgs. n. 252/2005

3.2.5 Modalità di istituzione dei fondi pensione: i fondi negoziali o chiusi, aperti e le forme pensionistiche individuali

3.2.6 Parificazione delle forme pensionistiche complementari

3.2.7 Modalità di adesione *post* riforma: l'accettazione tacita dei lavoratori dipendenti

3.3 Il *welfare* aziendale in ambito sanitario

3.3.1 Quadro normativo e natura giuridica dei fondi sanitari

3.3.2 Fondi sanitari integrativi ex art. 9 D.lgs. n. 502/1992

3.3.3 Fonti istitutive dei FSI ex art. 9, co. III D.lgs. n. 502/1992

3.3.4 Prestazioni erogate dai FSI

3.3.5 Fondi sanitari diversi da quelli dell'art. 9 D.lgs. n. 502/1992: enti, casse e società di mutuo soccorso avente esclusivamente fine assistenziale.

3.3.6 Trattamento fiscale dei Fondi sanitari

3.4 I *Benefits* e il sostegno al potere d'acquisto dei dipendenti

3.5 Le opportunità di conciliazione tra lavoro e famiglia

3.6 Gli strumenti di sostegno ai familiari dei dipendenti: asili nido, borse di studio, *stage*, colonie estive.

3.7 Iniziative per il sostegno del reddito dei dipendenti

4. Il regime fiscale del *welfare* aziendale

4.1 L'importanza della normativa fiscale di vantaggio per lo sviluppo del *welfare* aziendale

4.2 La normativa fiscale italiana e le novità introdotte dalla Legge di Stabilità 2016: le modifiche all'art. 51 TUIR

4.2.1 Agevolazioni fiscali e *voucher*: ulteriori profili di criticità

4.2.2 *Voucher* e deducibilità ai fini dell'IRPEF

4.2.3 *Voucher* e calcolo di IRES E IRAP

4.3 Reddito da lavoro dipendente: l'art. 51 TUIR tra il principio di onnicomprensività e le eccezioni del *welfare* aziendale

4.4 Il trattamento fiscale delle spese sostenute dalle imprese

5. Esperienza italiana ed europea: lo strumento del *welfare* aziendale per aumentare la produttività e ridurre il costo del lavoro

**5.1 Le politiche degli Stati esteri nella crisi economica:
la necessità di riformare il sistema del *welfare***

**5.2 La nuova strategia Comunitaria: l'innovazione
sociale verso il documento Europa 2020**

**5.3 Europa 2020: una crescita intelligente, sostenibile
ed inclusiva con l'intervento del *welfare* aziendale**

**5.4 La responsabilità sociale di impresa in Europa: il
Libro Verde**

5.5 Iniziative di *welfare* aziendale nel mondo

**5.5.1 Il *welfare* aziendale transnazionale della
*Google Incorporation***

Introduzione

A partire dal 2007 l'economia globale sta affrontando un periodo di grande recessione che ha colpito in modo più o meno incisivo la vita e le abitudini di tutti gli operatori del mercato, imprenditori, lavoratori e consumatori che siano. In questo contesto di crisi, tutti, e ciascuno nel proprio settore di competenza, devono impegnarsi in modo massimale per il miglioramento del benessere personale, familiare e collettivo. Si rendono necessarie delle riforme in ogni campo, e così le leggi vanno migliorate e attualizzate, il modo di fare impresa va innovato, lo stesso approccio dei dipendenti alla prestazione lavorativa deve essere necessariamente volto al massimo della produttività. E' in questa prospettiva di riforma e innovazione che, a parere di chi scrive, deve essere pensata e studiata l'intera questione del *welfare* aziendale nella crisi dello Stato.

Nelle pagine che seguiranno si pretenderà di determinare un quadro completo e particolareggiato su questioni di estrema rilevanza ed attualità quali lo Stato sociale, la responsabilità sociale di impresa, il *welfare* statale e aziendale, il *total care*, analizzandone il significato, la portata sociologica nonché le loro concrete applicazioni in ambito italiano, europeo e mondiale.

Moltissimi sono stati gli studi compiuti in materia di *welfare* aziendale e altrettanto numerose sono state le iniziative adottate dalle imprese per autonoma iniziativa o in concerto con i sindacati, si pensi a quelle "classiche" in

tema di previdenza complementare e assistenza sanitaria ma anche a quelle innovative che vanno dalla banca ore al maggiordomo aziendale. Con il presente lavoro si intende compiere una disamina di tutte queste esperienze concrete dando risalto a quelle che hanno consentito di ottenere ottimi risultati in tema di miglioramento del benessere dei lavoratori e di aumento della produttività delle aziende. Sarà altresì dato spazio e rilievo alla convinzione secondo cui solo attraverso l'utilizzo di risorse dei privati è e sarà possibile far fronte a quelle che sono le mancanze dello Stato nella cura dei cittadini, in una prospettiva di riforma del sistema di *welfare* verso una sempre maggiore responsabilizzazione degli imprenditori con l'attribuzione alle iniziative private di un ruolo primario nella definizione dello Stato sociale.

Capitolo 1

Il fondamento Costituzionale del *welfare* aziendale e la responsabilità sociale d'impresa

1.1 Il *welfare*: la definizione e le origini *welfare* privato

Quella del *welfare* è una storia di straordinario progresso sociale e civile, che ha contribuito all'affermazione dei diritti fondamentali e che ha visto la sua nascita nel continente europeo in concomitanza con lo sviluppo dei diritti civili¹. Le prime tracce dell'assistenza sociale sono rinvenibili in Inghilterra quando furono promulgate le leggi sui poveri. Si può dire che il *welfare state* è stata un'invenzione dell'economia capitalistica ed il suo atto di nascita fu la lettera imperiale di apertura della quinta sessione del Parlamento del Reich Tedesco nel 1881 come racconta Jens Alber nella citazione iniziale della sua opera sulle origini e sullo sviluppo dello stato sociale in Europa².

La dottrina definisce il *welfare* come l'assetto delle condizioni di vita degli individui, delle risorse e delle opportunità nelle varie fasi della loro esistenza, che una data comunità politica considera come una legittima spettanza della cittadinanza sociale e che quindi devono

¹ Galimberti S. "Welfare aziendale e territoriale: un nuovo modello di progettazione negoziata" in "Welfare dalla crisi alle opportunità. Sussidiarietà, organizzazione e nuovi servizi", Edenred, 2013, p. 80.

² Ranci C. e Pavolini E. "Le politiche di *welfare*", Il mulino, 2015, p. 13.

essergli garantiti³. Esso è la prospettiva finalistica del *welfare state*, che a sua volta è una terminazione dello Stato sociale, ed definibile come l'insieme di politiche pubbliche tramite le quali lo Stato fornisce ai propri cittadini protezione contro necessità e rischi predefiniti, sotto forma di assicurazione, assistenza e sicurezza sociale⁴. Il nostro Stato sociale è l'eredità più preziosa del patto costituzionale italiano che, come da tradizione europea, è incentrato sull'economia di mercato temperata dal *welfare*⁵.

Le difficoltà incontrate dallo Stato nel fornire le suddette prestazioni a causa della carenza di risorse logistiche ed economiche, rese ancor più evidenti dal periodo di crisi economica, hanno determinato negli anni la necessità che si sviluppasse il *welfare* aziendale, conosciuto anche come “secondo *welfare*”⁶. Questa nuova concezione attribuisce alle aziende il ruolo di garanti, nei confronti dei dipendenti, delle prestazioni considerate necessarie di cui non riesce a farsi carico lo Stato, e per fare ciò devono servirsi di strumenti assicurativi, assistenziali o di altro

³ Tursi A. “Il *welfare* aziendale: profili istituzionali” in Rps, n. 4/2012.

⁴ Ferrera M. “Le politiche sociali”, Il mulino, Bologna, 2006, p 12-17.

⁵ Maggi Gini D. in “*Welfare* dalla crisi alle opportunità. Sussidiarietà, organizzazione e nuovi servizi”, Edenred, 2013, p.5.

⁶ L'espressione «secondo welfare», coniata, in ambito giornalistico, da Dario di Vico e Maurizio Ferrera, è ormai entrata nel dibattito culturale e anche accademico (si veda, da ultimo, Ferrera, 2012 “Bisogni sociali e secondo welfare: quali prospettive?”, relazione alla «Giornata nazionale della previdenza», Milano, 11 maggio, 2012, http://www.giornatanazionaledellaprevidenza.it/template/upload/agenda/AC_RI_Maurizio_Ferrera.pdf , e il sito internet «www.secondowelfare.it»); Macchioni E. “*Welfare* aziendale. Buone pratiche di conciliazione famiglia-lavoro”, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Osservatorio Nazionale sulla Famiglia, Roma, 2012, <http://www.politichefamiglia.it/media/81502/elenamacchioni.pdf>.

tipo, che ontologicamente oltre che per definizione saranno diversi da quelli del *welfare state*.

Lo Stato nei prossimi anni sarà costretto a ridurre il proprio debito, oramai esorbitante, conseguentemente le risorse da destinare al *welfare* pubblico saranno scarse e certamente non sufficienti a soddisfare i bisogni di una popolazione caratterizzata da sempre maggiori problematicità; in questo contesto l'intervento dei privati è, e ancor di più sarà, fondamentale nel garantire i servizi sociali e quali l'assistenza sanitaria e la previdenza.

Le origini del *welfare* privato sono rinvenibili nell'attività della Chiesa, di associazioni filantropiche e di singoli cittadini aristocratici e non che al fine di dare risposta ai bisogni delle persone nelle varie epoche storiche, ed in assenza di interventi pubblici, hanno dato vita ad attività di beneficenza, ad organizzazioni mutualistiche e assistenziali⁷. Il momento di massima diffusione del *welfare* è stato quello *post* rivoluzione industriale in quanto era necessario dare risposta alle esigenze più varie dei lavoratori quali l'assistenza medica, il vitto e l'alloggio, la previdenza di base contro la povertà⁸. Dopo tale periodo iniziarono a svilupparsi anche forme di sostegno pubbliche che relegarono il *welfare* privato ad un ruolo integrativo e complementare; l'integrazione va intesa sia in senso quantitativo che qualitativo, in quanto i privati intervenivano anche ove sussistevano delle forme di assistenza pubblica, ma erano necessari anche servizi

⁷ Treu T. "Il *welfare* aziendale", Ipsoa 2013, p. 1.

⁸ Ciarini A. "Protezione del lavoro e parti sociali", FrancoAgnelli, 2013, pp. 25 e ss.

diversi, legati per esempio alle caratteristiche di un dato territorio.

La convinzione degli operatori del settore è che un sistema di *welfare* adeguato non risponda più ad istanze umanitarie, ma sia una questione di giustizia⁹.

1.2 La centralità dell'assistenza sociale nell'impianto Costituzionale: gli artt. 2 e 38 Cost.

La nostra Carta Costituzionale, differentemente da quanto avevano fatto le norme generali che l'hanno preceduta quali lo Statuto Albertino e la Carta del lavoro del periodo corporativo, si è diffusamente occupata dello Stato sociale. L'assistenza dei cittadini, ed in particolare dei lavoratori, sia ad opera delle istituzioni pubbliche che dei privati, assurge ad elemento cardine nell'architettura voluta dal costituente¹⁰.

L'art. 2 della Costituzione sancendo che « *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.* », è chiara nell'imporre a tutti i cittadini e in particolare agli imprenditori un dovere di solidarietà sociale. I diritti inviolabili dell'uomo, quali quello all'integrità psico-fisica, possono essere garantiti e tutelati solo con

⁹ Pasquali F. e Magni B. "Il *welfare state*. Una prospettiva normativa", wp-2wel 1/2012, Einaudi, *abstract*.

¹⁰ Pandolfo A. (a cura di Treu T.) "Il *welfare* aziendale", Ipsoa 2013, p. 77.

l'impegno inderogabile di tutte le componenti della società.

La Costituzione pone le fondamenta per lo Stato sociale, ossia per uno Stato (inteso come istituzioni pubbliche e private), che non sia indifferente alle persone che vivono nel suo territorio e alla loro problematiche, ma che al contrario le tuteli e ne soddisfi esigenze e bisogni.

Il Costituente ha recepito l'esperienza post rivoluzione industriale, quando i lavoratori, privi di ogni tutela cominciarono a sperimentare forme di autorganizzazione come le mutue e le organizzazioni di mutuo soccorso. Dopo questo periodo iniziale si erano affermate forme di tutela legislativa con le quali si era resa obbligatoria l'assicurazione per una serie di rischi gravanti sui lavoratori come l'infortunio sul lavoro, la malattia professionale, la disoccupazione, le malattie comuni e l'invecchiamento¹¹. Queste prime vicende crearono la consapevolezza che i principi di solidarietà e giustizia sociale dovessero essere norme cardine del nostro ordinamento ed infatti furono recepiti dalla Costituzione. Trovando dunque fondamento e legittimazione nei principi generali, le ingiustizie sociali si sono combattute a mezzo del diritto del lavoro e del diritto tributario¹². Con il primo si tende a riequilibrare lo stato di inferiorità sociale ed economica del lavoratore subordinato rispetto dal datore di lavoro; con il secondo si cerca di operare la

¹¹Pandolfo A. "Principi costituzionali e regole del *welfare* contrattuale" in "Il *welfare* aziendale" (a cura di Treu T.), Ipsoa 2013, p. 78.

¹² Vallebona A., "L'efficacia derogatoria dei contratti aziendali o territoriali: si sgretola l'idolo dell'uniformità oppressiva", in Bollettino Adapt 3 Ottobre 2011, n. 23, www.adapt.it, p. 1.

perequazione delle risorse tipica dello Stato sociale secondo il principio di proporzionalità del prelievo fiscale.

Tali strumenti non sono comunque in grado di conseguire un elevato livello di equità sociale, ed è per questo motivo che il *welfare* ricopre un ruolo decisivo per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Esso trova fondamento anche nell'art. 38 Cost. che ai commi primo e secondo sancisce che: *“Ogni cittadino inabile al lavoro e sprovvisto dei mezzi necessari per vivere ha diritto al mantenimento e all'assistenza sociale.*

I lavoratori hanno diritto che siano preveduti ed assicurati mezzi adeguati alle loro esigenze di vita in caso di infortunio, malattia, invalidità e vecchiaia, disoccupazione involontaria”.

Storicamente i “mezzi necessari e adeguati” alle esigenze dei cittadini, e in particolare dei lavoratori, sono stati garantiti dallo Stato e dalle sue ramificazioni, ma è altrettanto vero che a partire dagli ultimi decenni il ruolo dei privati in tali necessità si è fatto sempre più rilevante e di ampia portata¹³. Lo stesso quarto comma dell'art. 38 Cost. nel dire che il compito di dare concretezza ai suddetti diritti spetta ad *“istituti ed organi integrati dallo Stato”* conferma che la tutela previdenziale è un interesse pubblico e che in quanto tale, può attingere anche alla

¹³Tursi A., 2006, “La responsabilità sociale delle imprese tra etica, economia e diritto”, in Montuschi L. e Tullini P. (a cura di), *Lavoro e responsabilità sociale dell'impresa*, Zanichelli, Bologna.

solidarietà generale per quanto in particolare attiene alle fonti di finanziamento¹⁴.

Nonostante a metà degli anni '40 fosse difficile immaginare che i privati avrebbero avuto un ruolo così decisivo nella somministrazione di sufficienti ed adeguate prestazioni di assistenza e previdenza, l'ampia formulazione delle norme Costituzionali unitamente ad una rilettura dei principi in esse contenute in ottica moderna, ne legittima ed anzi ne impone l'intervento in nome della responsabilità sociale di impresa di cui tratteremo diffusamente in seguito.

I valori e i principi sanciti dalla Costituzione rappresentano anche il fondamento del sostegno pubblico, fiscale in particolare, alle iniziative di *welfare* private, in un'ottica di sussidiarietà, concertazione e integrazione. Ciò detto, va comunque precisato che l'obiettivo da perseguire, anche nell'ottica Costituzionale, non è di sostituire la spesa pubblica con quella privata, ma di mobilitare risorse aggiuntive per far fronte ad esigenze crescenti, nuove e diversificate. In un quadro in cui le risorse pubbliche sono spesso paralizzate da lotte politiche e quelle private sono soggette ad un aumentato prelievo fiscale, il *welfare* statale non vuole essere delegittimato o sostituito, ma integrato ed affiancato da quello privato laddove risulti che le esigenze dei cittadini siano consistentemente non soddisfatte¹⁵.

¹⁴ Pandolfo A. "Principi costituzionali e regole del *welfare* contrattuale" in "Il *welfare* aziendale" (a cura di Treu T.), Ipsoa 2013, p. 78; Giubboni S., 2009, "La previdenza complementare tra libertà individuale e interesse collettivo", Cacucci, Bari.

¹⁵ Treu T. e Dell'Aringa C. in "*Welfare* dalla crisi alle opportunità", Edenred, 2013, p. 20.

1.3 Pluralità di soggetti pubblici e privati coinvolti nel *welfare* tra il principio di competenza e il principio di sussidiarietà: gli artt. 117 e 118 Cost.

Come già accennato in precedenza, ai fini del *welfare state* è necessaria la cooperazione sia delle istituzioni pubbliche che di quelle private. Quanto al settore pubblico, la Costituzione all'art. 117 nel ripartire le competenze tra lo Stato e le Regioni, con il secondo comma lett. m), ha attribuito alla competenza esclusiva dello Stato “*la determinazione dei livelli essenziali delle prestazioni concernenti i diritti civili e sociali che devono essere garantiti su tutto il territorio nazionale*”, e lett. o) “*la previdenza sociale*” mentre poi ha inserito nell'alveo della competenza concorrente con le Regioni di cui al terzo comma, “*la previdenza complementare e integrativa*”. L'assistenza sociale è invece di competenza esclusiva delle Regioni, in quanto non è citata nelle prime parti dell'articolo 117 e il quarto comma attribuisce ad esse una competenza residuale ed esclusiva. E' evidente dunque che la Costituzione nella realizzazione delle finalità di tutela sociale non evoca solo l'intervento dello Stato, ma anche di altre istituzioni della Repubblica e, in particolare, delle Regioni.

Dalla lettura congiunta delle norme sopra richiamate, ed in particolare della parte in cui è attribuita allo Stato la competenza di determinare i livelli essenziali concernenti

i diritti civili e sociali, la dottrina fa comunque discendere la possibilità di intervento del governo centrale anche in materie che tecnicamente sarebbero di competenza esclusiva delle Regioni quali l'assistenza sociale¹⁶. Così argomentando, lo Stato ha la competenza per intervenire nella determinazione di livelli minimi di prestazioni che devono essere garantiti sull'intero territorio nazionale, evitando così che il decentramento, specie in materie così delicate per la vita dei cittadini, possa comportare una eccessiva disparità di trattamento.

L'art. 118 quarto comma della Costituzione disponendo che “*Stato, Regioni, Città metropolitane, Province e Comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà*” coinvolge e legittima i privati ad intervenire in materie di interesse generale per la collettività quale è certamente il *welfare state*¹⁷. Questa norma che introduce il principio di sussidiarietà c.d. orizzontale, conduce alla valorizzazione di forme di azione e di auto-organizzazione dei soggetti privati con scopi di protezione e di aiuto per il sociale che includono prestazioni previdenziali complementari, assistenza alle famiglie dei lavoratori, *benefit* ed in generale tutte le

¹⁶ Pandolfo A. “Principi costituzionali e regole del *welfare* contrattuale” in “Il *welfare* aziendale” (a cura di Treu T.), Ipsoa 2013, p. 79.

¹⁷ Frisanco R. “Volontariato e nuovo *welfare*. La cittadinanza attiva e le amministrazioni pubbliche”, Carocci editore, 2013, pp. 185 e ss e 203 e ss.

prestazioni che siano in grado di migliorare la qualità della vita dei cittadini-lavoratori¹⁸.

In realtà già lo stesso art. 18 prevedendo che i privati hanno libertà di associarsi attribuisce ad essi la facoltà di compiere le attività più varie tra cui certamente quelle di assistenza, previdenza e solidarietà sociale. Dalla lettura sistematica di tutte queste norme emerge un quadro ben preciso, ossia l'idea del Costituente non solo di non limitare l'iniziativa sociale dei privati, ma anzi di legittimarla considerandola come un'azione coesistente, insieme a quella pubblica per l'insaturazione dello Stato sociale¹⁹.

1.4 La responsabilità sociale di impresa dell'art. 41 Cost. nella crisi economica dello Stato

Nei paragrafi precedenti si è approfondito il quadro di norme costituzionali che legittimano l'intervento dei privati nei settori dell'assistenza e della solidarietà sociale, ora ci si propone di dar conto di un sistema voluto dal legislatore che ha generato la nascita di una

¹⁸ Moro G. "Manuale di cittadinanza attiva", Carocci, Roma, 1998 ; Moro G. "Azione civica", Carocci, Roma, 2005; Ambrosini M. "I nuovi orientamenti delle politiche sociali: concertazione, attivazione, partenariati" in Annali fondazione Giulio Pastore XXX-XXXVI 2001-2007, FrancoAngeli, Milano, 2009.

¹⁹ Cotturri G. "Potere sussidiario. Sussidiarietà e federalismo in Europa ed in Italia", Carocci, Roma, 2001; Nervo G. "Ha un futuro il volontariato?", EDB, Bologna 2007.

nuova incombenza per chi svolge un'attività economica d'impresa, la c.d. responsabilità sociale d'impresa²⁰.

Il ruolo centrale dell'impresa è stato negli anni oggetto di opposte considerazioni, dall'esaltazione del liberismo alle demonizzazioni della sinistra. Visioni diametralmente opposte ed entrambe non prive di una forte criticità. Dalla realtà empirica sono emersi però dei dati che sono di facile ricezione quali scandali e frodi legati alla conduzione degli affari, squilibri sociali determinati da una conduzione scellerata delle imprese, cospicue appropriazioni di ricchezza da parte di manager e poteri forti. Lo Stato, di fronte a tale situazione, ha dovuto e deve necessariamente reagire, non solo ripristinando una legalità "formale", ma ponendo in essere delle misure che siano in grado di trasformare il modo di fare impresa e gli obiettivi da essa perseguiti, in una direzione di maggior equilibrio nella distribuzione della ricchezza verso un'economia che deve perseguire, insieme con la crescita, finalità di uguaglianza e di benessere collettivo²¹. E' un problema di legittimità costituzionale dell'iniziativa economica, che alla luce del disposto dell'art. 41 Cost. è *libera, ma non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da arrecare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana*. L'ultimo comma della citata norma stabilisce ancora che *"la legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l'attività*

²⁰ Galimberti S. "Welfare aziendale e territoriale: un nuovo modello di progettazione negoziata" in "Welfare dalla crisi alle opportunità. Sussidiarietà, organizzazione e nuovi servizi", Edenred, 2013, p. 77.

²¹ Ferraresi M. "Responsabilità sociale di impresa e diritto del lavoro", CEDAM, 2012, p. 102.

economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali". Da quanto detto emerge che le imprese devono assumersi una serie di responsabilità che spaziano dalla tutela dell'ambiente alla cura dei consumatori e dei dipendenti, la quale ultima è quella che rileva ai fini della presente trattazione.

La responsabilità sociale di impresa, include quella che è la tematica del *welfare* aziendale, e cioè di quelle attività che gli imprenditori devono compiere in nome dell'interesse sociale e che, come vedremo, hanno dei riflessi altamente positivi anche sulla produttività dell'azienda stessa. Il richiamo a tale responsabilità, non deve essere generico, per non incorrere nella distorsione che possa essere utilizzato come semplice strumento di *marketing* ma deve determinare le azioni compiute dalle stesse ai fini dell'interesse sociale²². Il richiamo alla responsabilità di impresa è il fulcro di un fondamentale bilanciamento di interesse tra il lucro individualistico proprio dell'attività d'impresa e l'efficienza sociale complessiva, il quale tende al raggiungimento di un'elevata coesione sociale che è utile al benessere di tutte le parti coinvolte²³.

I contenuti di questo bilanciamento di interessi non possono né essere rimessi all'esclusiva autoregolamentazione delle imprese né essere eteroimposti dallo Stato, in quanto in tale ultima ipotesi si

²² Perulli A. "Le riforme del lavoro dalla legge finanziaria 2007 al protocollo sul *welfare*", Halley, 2007.

²³ Ferrarese M. "Responsabilità sociale di impresa e diritto del lavoro", CEDAM, 2012, p. 103.

snaturerebbe la stessa ipotesi costitutiva della responsabilità sociale. Lo Stato però deve svolgere un decisivo ruolo di indirizzo verso iniziative sociali attraverso strumenti indiretti quali gli incentivi fiscali e il coordinamento delle varie parti contrapposte così da raggiungere l'obiettivo finale di una *civil economy* in una *civil society*²⁴.

Se è vero che il quadro normativo di riferimento è disorganico e asistematico, e che non esistono definizioni legislative dei concetti suesposti, è di certa evidenza che il legislatore sta compiendo una serie di passi in avanti verso l'organizzazione di un sistema che conferisca alla materia maggiore chiarezza, come emerge dalla manovra compiuta nell'Agosto 2011(d.l. 138/2011 convertito in L. 148/2011) in cui è affermato in modo chiaro il principio di responsabilità nello Stato sociale²⁵.

Attribuire agli imprenditori la responsabilità sociale d'impresa, significa dargli il compito di porre in essere una serie di misure che migliorino la qualità della vita dei dipendenti in un'ottica di *well-being*²⁶ definita dall'Organizzazione Mondiale della Sanità come «*uno stato di completo benessere fisico, mentale e sociale e non la semplice assenza dello stato di malattia o di infermità, una risorsa per la vita quotidiana, non*

²⁴ Zamagni S. "La cooperazione", Bologna, Il Mulino, 2008.

²⁵ Vallebona A., "L'efficacia derogatoria dei contratti aziendali o territoriali: si sgretola l'idolo dell'uniformità oppressiva", in Bollettino Adapt 3 Ottobre 2011, n. 23, www.adapt.it, p. 1; Caloja M. Relazione conclusiva dell' "attività di raccolta dati documentali sulle misure di sostegno del *welfare* aziendale", nell'ambito del progetto Faro 2012 dal titolo : "Rapporto di lavoro, soddisfazione e produttività", coordinatore e responsabile scientifico Prof. Marco Musella.

²⁶ Bifulco L. "Il *welfare* locale. Processi e prospettive", Carocci editore, 2015, p. 29.

l'obiettivo del vivere. La salute si raggiunge allorché gli individui sviluppano e mobilitano al meglio le proprie risorse, in modo da soddisfare prerogative sia personali (fisiche e mentali), sia esterne (sociali e materiali) ed in definitiva la capacità del soggetto di interagire con l'ambiente in modo positivo». Le imprese devono dunque svolgere anche un importante ruolo sociale, e ciò non senza ricavarne anche dei grossi benefici in termini di profitto. Attuare un'intelligente e innovativa politica di *welfare* aziendale, attraverso alcune delle iniziative che saranno dettagliatamente descritte nel corso di questa trattazione, significa creare un rapporto nuovo e diverso con i dipendenti, nonché instaurare un clima lavorativo più positivo che non può far altro che fidelizzare i lavoratori, renderli più partecipi alla vita aziendale e incrementarne il rendimento, con evidente miglioramento della produttività.

1.5 La democrazia sociale: il ruolo del *welfare* aziendale verso l'uguaglianza sostanziale dell'art. 3 co. II Cost.

Il *welfare* aziendale può e deve ricoprire il ruolo di fornire a tutti i lavoratori, ed in parte ai cittadini in genere, una parte dei servizi, dei beni e dell'assistenza sufficienti a garantire a questi l'esercizio effettivo e concreto delle libertà civili costituzionalmente riconosciute e tutelate non solo sul piano formale, ma

anche su quello sostanziale dell'effettività²⁷. Per dirla con le parole utilizzate dalla Costituzione all'art. 3 co. II, i privati devono contribuire, di concerto e non in via sostitutiva rispetto all'azione pubblica, *“a rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'uguaglianza 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”*.

Per raggiungere l'uguaglianza sostanziale e per rinsaldare la democrazia è necessario ricostruire i legami sociali che per decenni si sono deteriorati a causa della polarizzazione della ricchezza e alla povertà diffusa. Uno degli strumenti principali per un'azione corale in tale direzione è la diffusione del *welfare* aziendale che è azione concreta verso uno lo sviluppo di una società equilibrata specie in questo contesto storico di crisi economica.

L'utilizzo degli strumenti di *welfare* è in grado anche di porre i cittadini nelle migliori condizioni di sviluppare in modo pieno e libero la propria personalità, sia come singoli che nelle formazioni sociali, quali la famiglia. Nel momento in cui un cittadino-lavoratore ha la serenità di poter contare sul supporto dell'azienda per ciò che concerne per esempio l'istruzione e la formazione dei figli, l'assistenza ai familiari non autosufficienti, la previdenza in caso di malattia o vecchiaia, o su iniziative

²⁷ Ferrarese M. “Responsabilità sociale di impresa e diritto del lavoro”, CEDAM, 2012, p. 110.

volte al suo sviluppo umano e culturale, egli ha anche la possibilità di sviluppare le proprie capacità e di progredire come essere umano e come lavoratore²⁸. Ciò comporta degli enormi benefici per l'azienda in termini di fidelizzazione del dipendente, di qualità del lavoro ottenuto, di eliminazione dell'assenteismo con conseguente aumento della produttività, e ciò è confermato da dati statistici relativi alle aziende che negli anni hanno progressivamente investito sul *welfare*.

Il welfare in questa nuova prospettiva viene considerato dalla dottrina come una forza stimolatrice e facilitatrice delle capacità umane, in quanto solo con la sicurezza di poter padroneggiare rischi e incertezze la mente umana è davvero libera di esprimere tutte le sue potenzialità²⁹.

1.6 Nuovi bisogni in una società in continua evoluzione: la soluzione può essere il *welfare*

La società è in continua evoluzione e con essa sono cambiati e talvolta si sono aggravati i bisogni sociali. I flussi di migratori e il progressivo invecchiamento della popolazione sono solo alcuni dei fattori che hanno determinato profonde modifiche della società italiana ed europea in generale.

²⁸ Pennacchi L. "I vincoli finanziari alla crescita delle imprese", Carrocci Editore, 2008, pp. 230 ss.

²⁹ Andreatta N. "Per un'Italia moderna: questioni di politica e di economia", Bologna, Il Mulino, 2002, p. 117.

Molti sociologi ritengono che siamo una “società a rischio”³⁰ anche perché molte delle paure suscitate dalle trasformazioni tecnologiche e geopolitiche in atto sono “aspecifiche, elusive, fluttuanti, e mutevoli, difficili da identificare”³¹. Tutti questi cambiamenti sociali inevitabilmente incidono sui bisogni dei cittadini e hanno spesso relegato il vetusto sistema di *welfare* statale al ruolo di strumento inadeguato a far fronte alle nuove e talvolta imprevedibili esigenze³². Alcuni autori ritengono addirittura che l’inerzia del *welfare* italiano sia stato una delle cause che hanno incrementato squilibri e disuguaglianze³³. Ciò perché sembra aver distribuito vantaggi ed agevolazioni a gruppi di soggetti già fruitori di protezioni e diritti (es. manager), tenendo fuori invece i portatori dei nuovi rischi sociali³⁴.

Nel passato il contesto economico e sociale era stabile e prevedibile e i contenuti distributivi del *welfare* sono stati decisivi nel migliorare le condizioni di lavoro e di vita dei cittadini, ma oggi è fortemente sentito il bisogno di riformarli e di indirizzarli verso una maggiore flessibilità³⁵. Per far fronte ai nuovi rischi sociali è necessario reperire nuove forme di finanziamento del *welfare*, nuove risorse che devono pervenire dai privati³⁶.

³⁰ Pennacchi L. “I vincoli finanziari alla crescita delle imprese”, Carrocci Editore, 2008, pp. 230 ss.

³¹ Sennett R. “*The culture of the new capitalism*”, Yale, 2006, p. 138.

³² Ranci C. e Pavolini E. “Le politiche di *welfare*”, Il mulino, 2015, pp. 115 e ss.

³³ Rizza R. “Attori e territori del *welfare*”, 2014, FrancoAngeli, p. 13.

³⁴ Migliavacca M. e Ranci C. “Trasformazione dei rischi sociali e persistenza del *welfare*”, Il Mulino, Bologna, 2011, pp. 21-55.

³⁵ Ferraresi M. “Responsabilità sociale di impresa e diritto del lavoro”, CEDAM, 2012, p. 11 e ss.

³⁶ Rizza R. “Attori e territori del *welfare*”, 2014, FrancoAngeli, p. 15.

La previdenza complementare è uno degli strumenti del *welfare* su cui maggiormente si dovrà puntare secondo quanto sarà ampiamente trattato nei capitoli che seguiranno. Il fatto che la durata media della vita sia aumentata sensibilmente rispetto al dopoguerra, ha reso evidenti i limiti del sistema previdenziale statale che, in special modo in questo periodo di crisi economica non è in grado di garantire ai lavoratori una pensione che sia sufficiente a mantenere delle condizioni di vita dignitose. Ecco perché lo Stato per far fronte a queste nuove necessità ha dovuto e deve fare ancora molto per favorire lo sviluppo di forme di previdenza integrativa privata quali fondi pensione e assicurazioni che consentano ai singoli di modulare i vari strumenti di *welfare* secondo quelle che sono le loro individuali esigenze. Proprio l'individualità dei bisogni è la sfida che il nuovo Stato sociale deve affrontare, in una società assai diversificata è fondamentale rispetto al passato non tenere solo conto delle esigenze avvertite dall'universalità dei cittadini, ma anche di quelle dei singoli. Anche questa asserita individualità, per molti autori, non può che essere raggiunta attraverso un *welfare* multi-livello, frutto di una stretta collaborazione tra pubblico e privato in grado di superare o quantomeno di attenuare le nefandezze del sistema attuale. L'obiettivo dovrebbe essere non tanto e non solo quello di porre dei rimedi a dei rischi e a dei bisogni già concretizzatisi, ma quello di preparare il

lavoratori ad affrontarli e a superarli prima che questi si verificino concretamente³⁷.

³⁷ Rizza R. “Attori e territori del *welfare*”, 2014, FrancoAngeli, p. 27.

Capitolo 2

La crisi economica, nuove idee di *welfare* tra unilateralità e bilateralità: il “secondo welfare”

2.1 L’arretramento del *welfare* pubblico nella crisi economica dello Stato: nasce il *welfare* aziendale o “secondo *welfare*”

La crisi che ha duramente colpito l’economia globale ed in particolare quella italiana, ha avuto notevoli implicazioni in materia di *welfare* e di assistenza statale dei cittadini³⁸. Essa, unitamente alla recessione e al debito pubblico, ha creato uno scenario particolarmente difficile, ma allo stesso tempo ha contribuito a cementare la convinzione di come adeguati livelli di *welfare* rappresentino un elemento fondamentale del patto sociale, non solo tra cittadini e Stato, ma anche tra cittadini e lavoratori³⁹.

Si è assistito ad un vero e proprio arretramento delle tutele e dei servizi offerti ai cittadini a causa della scarsità delle risorse economiche da destinare a questo settore di intervento⁴⁰. La mancanza di fondi pubblici sufficienti si accompagna peraltro al crescere delle

³⁸ Bennet A. “Process tracing: a bayesian prospective” in the *Oxford handbook of political methodology*, Oxford University press, 2008, 702-721.

³⁹ Gavezotti G. in “*Welfare* dalla crisi alle opportunità”, Edenred, 2013, p.7; Mazzanti G.M. in “Attori e territori del *welfare*”, FrancoAngeli, 2014, p. 80; Delai N. “Un *neo-welfare* per l’Italia, auto protezione, mutualità e cooperazione: rapporto 2014”, FrancoAngeli, 2014.

⁴⁰ Fazzi L. “Terzo settore e nuovo *welfare* in Italia”, FrancoAngeli, 2013, p.8.

esigenze di una popolazione che di media è sempre più vecchia e quindi il numero delle persone non auto-sufficienti è cresciuto sensibilmente⁴¹. A ciò si aggiunge che il sistema di *welfare* per così dire “classico” è per opinione comune obsoleto e non più in grado di soddisfare esigenze nuove e più vaste rispetto al passato. Conseguentemente lo Stato ha indirizzato la propria azione verso forme di sostegno del *welfare* privato promuovendone la diffusione in vari modi come per esempio prevedendo una serie di sgravi ed esenzioni fiscali che lo rendono appetibile sia agli occhi degli imprenditori che dei lavoratori. E’ in questo contesto che negli ultimi anni si è assistito ad un enorme sviluppo delle iniziative di *welfare* privato che hanno svolto un ruolo integrativo ma talvolta anche sostitutivo di quello pubblico⁴². Talvolta solo attraverso queste iniziative private è possibile garantire ai lavoratori beni o servizi che né il reddito da lavoro né il *welfare state* sono in grado di dargli⁴³.

Oggi parlare di *welfare* significa discutere di innovazione sociale, di una nuova dimensione delle interazioni tra risorse pubbliche e private, di prospettive che siano in grado di dare impulso a dinamiche ed iniziative positive per il benessere della società.

La necessità di “ricalibrare” il *welfare state* pubblico, resa ancor più impellente dalla crisi economica, ha spinto i

⁴¹ Ciarini A. “Protezione del lavoro e parti sociali nei sistemi di *welfare* europei”, FrancoAgnelli, 2013, pp. 7 e ss.

⁴² Farnsworth K. E Irving Z. “*Social policy in challenging times: economic crisis and welfare system*”, Policy press, Bristol, 2011.

⁴³ Tursi A. “Il *welfare* aziendale: profili istituzionali” in Rps, n. 4/2012.

governi europei a ridurre generalmente le spese, e tale politica di contenimento dei costi, si scontra drammaticamente con le esigenze della popolazione che come detto sopra, negli ultimi anni sono divenute di più ampia portata per una serie di fattori tra cui l'invecchiamento della popolazione⁴⁴.

E' in questo panorama che si è sviluppata nel dibattito pubblico un'idea di un "secondo *welfare*" anche detto "*welfare mix*"⁴⁵ caratterizzato dall'ingresso di nuovi attori nell'arena del *welfare*⁴⁶. In questa nuova prospettiva, privati cittadini, fondazioni, associazioni di volontariato, sindacati, associazioni datoriali, assicurazioni, cooperative e aziende sono tutti impegnati a garantire il *work-life balance*⁴⁷.

Il *work-life balance* è un concetto frutto di un approccio moderno alla tematica e alle esigenze connesse al *welfare*, in quanto attraverso quest'ultimo non vanno garantite esclusivamente prestazioni imprescindibili per i lavoratori quali la previdenza o l'assistenza sanitaria integrativa, ma anche tutta una serie di servizi che in generale devono essere in grado di garantire un giusto equilibrio tra lo spazio vitale libero e quello lavorativo dei cittadini.

⁴⁴ Mallone G. "Il secondo *welfare* in Italia: esperienze di *welfare* aziendale a confronto", wp-2wel 3/2013 Einaudi, p. 5.

⁴⁵ Ferrera M. "Per il *welfare* serve più spesa (dei privati)", «Corriere della Sera», 16 giugno 2010 e "Idee e crescita: il circolo virtuoso del terziario sociale", «Corriere della Sera», 16 aprile 2012.

⁴⁶ Di Vico D. "Il secondo *welfare* senza Stato. Così le cento nuove reti sociali", «Corriere della Sera», 14 giugno 2010 e "Il *welfare* dei privati che sostituisce lo Stato", «Corriere della Sera», 15 giugno 2010.

⁴⁷ Mallone G. "Il secondo *welfare* in Italia: esperienze di *welfare* aziendale a confronto", wp-2wel 3/2013 Einaudi, p. 7.

Passare da un sistema di *welfare* pubblico ad uno privato significa anche moltiplicare le possibilità di servizi che possono essere offerti ai lavoratori e alle loro famiglie e comporta altresì l'opportunità di diversificare le prestazioni assistenziali sulla base di quelle che in concreto sono le necessità di un territorio o di un'azienda. Si tratta in buona sostanza di una modernizzazione che si è presentata come una necessità obbligata dalla scarsità delle risorse statali, ma che può e deve diventare l'occasione di una svolta progressista nell'intero sistema delle prestazioni "socialmente utili" fornite ai cittadini.

I dati statistici fanno emergere che l'80% delle aziende con più di 500 dipendenti ha avviato esperimenti di *welfare* ed i risultati raggiunti sono più che soddisfacenti se si considera che secondo le stime effettuate ogni 150 Euro investiti si sono ottenuti 300 euro in termini di risparmi effettivi e di aumento della produttività.

Nonostante le iniziative private siano fiorite solo in tempi relativamente recenti, a giudicare delle somme impiegate, è di tutta evidenza come, nonostante ci sia ancora moltissimo da fare sia in termini qualitativi che quantitativi, il *welfare* privato stia incidendo sempre di più sulla vita delle famiglie italiane.

La stessa Unione Europea, come vedremo diffusamente nel proseguo della trattazione ha adottato strategie dirette al coinvolgimento sempre maggiore di imprenditori e cittadini nella definizione di politiche innovative; le sperimentazioni di innovazione sociale attuate nel contesto del "secondo *welfare*" si gioveranno senza

dubbio delle iniziative adottate a livello Comunitario che attribuiscono un ruolo importante alla cittadinanza attiva.⁴⁸

E'opportuno dunque, rifondare il modello italiano del *welfare* su una nuova idea di società, più dinamica e inclusiva più attiva e meno incline a demandare allo Stato la soluzione di ogni e qualsivoglia necessità⁴⁹.

2.2 La creazione di un piano di *welfare* aziendale: analisi dei bisogni dei lavoratori e delle loro famiglie

Tutte le iniziative di *welfare* devono essere attuate sulla base di un piano di studio ben preciso, frutto di indagini compiute sul territorio nonché sui destinatari delle misure e delle loro famiglie.

Il punto di partenza dell'analisi deve essere la constatazione che uno dei principali problemi di ordine economico e sociale esistenti in Italia è la perdita del potere di acquisto dei redditi dei lavoratori dipendenti causata da diversi fattori quali il fatto che gli oneri fiscali e contributivi sono molto, troppo elevati e il costo della vita sale in misura più che proporzionale rispetto ai salari. Ciò ha determinato un progressivo aumento delle persone indigenti e di coloro che comunque non sono in grado di procurarsi una quantità di beni e di servizi sufficienti a garantire “un'esistenza libera e dignitosa a loro stessi e

⁴⁸ Canale L. “Unione Europea, innovazione sociale e secondo *welfare*”, wp-2wel, Einaudi, 1/2013.

⁴⁹ Albin P. in “*Welfare: dalla crisi alle opportunità*”, Edenred, 2013, p. 33.

alle loro famiglie” per riportare le parole usate dal Costituente all’art. 36. Il *dossier* Istat relativo all’anno 2014, documenta che la povertà relativa affligge il 10,3% delle famiglie mentre la povertà assoluta il 5,7% di esse⁵⁰. E’ in questo quadro difficile che emergono tutte le utilità che possono derivare da un piano di *welfare* aziendale. In primo luogo e certamente si avrebbero dei grossi risparmi in termini di economie di scala, in quanto producendo beni e servizi per grosse quantità il risparmio sarebbe garantito. Inoltre, migliorando la vita dei dipendenti, li si renderebbe più produttivi e più vogliosi di contribuire al progresso aziendale.

Il cambiamento della società dovuto alle innovazioni tecnologiche ma anche al mutamento della compagine sociale che è composta sempre più da anziani e stranieri, ha determinato il mutamento delle esigenze dei cittadini e conseguentemente attraverso i suddetti piani è necessario individuarli così da soddisfare i “nuovi rischi sociali”⁵¹. Ai fini dell’individuazione dei bisogni, si parte da un “quadro universale” ricavabile da quanto risulta dal quadro normativo, dalle iniziative governative ed istituzionali nonché da indagini sociali. A questa indagine generalizzata, va affiancata un’accurata analisi delle esigenze di un determinata azienda e le relative gerarchie che devono essere individuate alla luce di un’indagine socio demografica e di sistemi di “ascolto”, quali

⁵⁰ <http://www.istat.it/it/archivio/poverta>

⁵¹ De Filippo A. “Contenuti e tipi di *welfare* aziendale” in “Il *welfare* aziendale”(a cura di Treu T.), Ipsoa 2013, p. 38.

interviste e *focus group*. Si tratta di strumenti molto diversi dalla tradizionale “indagine di clima”⁵².

Quanto all’indagine socio demografica vengono esplorati vari aspetti quali le caratteristiche del dipendente e del relativo nucleo familiare (quali: età, genere, reddito, istruzione, nucleo familiare, nuclei monoreddito, genitori separati, genitori anziani a carico, familiari non autosufficienti, madri single etc.); le caratteristiche del territorio (quali: copertura del *welfare* statale es. assistenza sanitaria pubblica; aree di intervento di sussidiarietà; ricettività delle strutture per anziani e bambini; caratteristiche delle strutture che offrono istruzione). E’ evidente che la realizzazione di un corretto studio sulla gerarchia dei bisogni non possa non considerare il contesto (professionale, familiare, culturale, sociale) che circonda ineluttabilmente la vita dei singoli lavoratori. A seconda delle situazioni sopra descritte il dipendente avrà bisogno di dispositivi di *time saving* o di pagamento dei mezzi per l’istruzione dei figli o di altri strumenti che saranno descritti nei paragrafi che seguono. Un accurato piano di *welfare* deve altresì contenere l’indicazione di quelli che sono gli obiettivi che l’azienda intende perseguire attraverso la sua attuazione in termini di aumento della produttività e in generale di miglioramento delle condizioni lavorative dei dipendenti. Esso deve altresì avere un modello di riferimento cui ispirarsi che faciliti l’analisi delle varie componenti di cui

⁵² De Filippo A. “Contenuti e tipi di *welfare* aziendale” in “Il *welfare* aziendale”(a cura di Treu T.), Ipsoa 2013, p. 41.

si è detto sopra. E'quantomeno opportuno che nella sua definizione siano valutati esempi positivi e negativi attraverso l'analisi di piani di *welfare* posti in essere da altre imprese a livello italiano ed europeo. Infine, è certamente importante compiere una ricognizione delle iniziative già presenti in azienda, verificandone l'attualità, l'efficacia e l'efficienza. In caso di valutazione negativa delle stesse, sarà possibile da un lato rimuoverle evitando inutili sovrapposizioni e sprechi, e dall'altro sarà l'opportunità di reperire nuove risorse da poter investire nel nuovo piano aziendale.

2.2.1 Studio di fattibilità: comitati di *governance*, tavoli di lavoro, commissioni

Un piano di *welfare* bilaterale, ove riguardi un'azienda o un territorio con un ampio numero di dipendenti e preveda un elevato esborso finanziario, deve prevedere la costituzione di comitati di *governance* e di gestione, comitati scientifici, tavoli di lavoro e commissioni. Tali organi devono svolgere diversi ed importanti ruoli quali quello di compiere indagini concertate circa le esigenze dei lavoratori e gli strumenti da porre in essere, compiere valutazioni circa la migliore allocazione delle risorse e in generale coordinare l'azione delle parti dell'accordo⁵³.

In alcune ipotesi negli accordi è stata prevista la costituzione di veri e propri comitati di *governance*, in

⁵³De Filippo A. "Contenuti e tipi di *welfare* aziendale" in "Il *welfare* aziendale"(a cura di Treu T.), Ipsoa 2013, pp. 126-127.

altri casi invece si è ricorso ad organismi meno istituzionalizzati quali i tavoli di lavoro.

In talune circostanze infine le parti si sono avvalse di *advisor* esterni e *super partes* con funzioni di supervisione nell'attuazione dei piani di *welfare* aziendale e di coordinatore nelle relazioni tra l'azienda erogatrice dei servizi e i dipendenti che ne usufruiscono. Si tratta per lo più di soggetti professionisti che nel tempo hanno acquisito esperienza in materia di politiche di *welfare* e che possono dare un aiuto concreto al raggiungimento del massimo livello di benessere all'interno dell'azienda.

2.2.2 Gestione del piano di *welfare*

La gestione di un piano di *welfare* può essere condotta con diverse modalità che spesso dipendono dalla sua complessità e dal quantitativo di risorse impiegate, dal numero di dipendenti coinvolti e dal tipo di bisogni che si intende soddisfare.

La gestione normalmente è interna all'azienda, ma bisogna decidere se se creare un nuovo apposito ufficio, o limitarsi ad affidare questi nuovi compiti all'ufficio risorse umane eventualmente già esistente. Normalmente solo nelle grandi aziende viene costituito un nuovo ufficio, mentre nelle realtà di medie dimensioni si propende per affidare il compito alla direzione risorse umane. Quanto alle piccole imprese è in genere la proprietà a gestire le scelte strategiche in materia di *welfare*.

Peraltro, in virtù della sempre maggiore diffusione del *welfare* bilaterale, le responsabilità per gli imprenditori sono aumentate. Mentre prima infatti il non erogare un servizio previsto comportava solo il venir meno di una liberalità, oggi invece non fornire quanto previsto dal piano significa venire meno ad un vero e proprio accordo con relative conseguenze risarcitorie⁵⁴.

Un aspetto interessante da considerare a riguardo è che lo sviluppo del *welfare* e delle relative necessità gestionali, è una risorsa anche perché comporta la necessità di nuove assunzioni e di nuove professionalità che svolgano i ruoli previsti nel piano aziendale.

2.2.3 Altri profili gestionali del piano di *welfare*: casse ed enti privati: operatività e finanziamento

In alcuni casi, specie nelle grandi realtà imprenditoriali, il secondo *welfare* viene gestito a mezzo della creazione di Casse o Enti privati a ciò deputati. La loro istituzione può avere diversa natura, in quanto possono essere il frutto di un'iniziativa unilaterale dell'imprenditore, ma generalmente nascono a seguito di iniziative bilaterali di aziende e sindacati⁵⁵.

Quanto al profilo operativo, le casse e gli enti privati non forniscono in via diretta i servizi ai dipendenti, ma si

⁵⁴ De Filippo A. "Contenuti e tipi di *welfare* aziendale" in "Il *welfare* aziendale"(a cura di Treu T.), Ipsoa 2013, p.147.

⁵⁵ De Filippo A. "Contenuti e tipi di *welfare* aziendale" in "Il *welfare* aziendale"(a cura di Treu T.), Ipsoa 2013, pp. 127-128.

servono o di un sistema di relazioni e convenzioni che l'azienda stipula con società ed enti esterni, oppure si limitano a rimborsare le spese sostenute dai lavoratori e dai loro familiari per acquistare determinate tipologie di prestazioni.

Il finanziamento delle casse e degli enti privati avviene innanzitutto attraverso i contributi versati dagli associati, e cioè dai lavoratori che aderiscono ad essi al fine di ottenere le prestazioni da essi previste. In secondo luogo l'azienda stessa può integrarne le risorse finanziarie attraverso l'erogazione di un contributo proprio.

Generalmente i fondi, al fine di incrementare la quantità e la qualità dei servizi offerti perseguono l'obiettivo della massima economicità della gestione, nonché la solidarietà e la mutualità tra gli iscritti.

Alla fine di ogni esercizio, le spese sostenute nell'esercizio delle varie attività non devono superare i contributi versati così da mantenere l'esercizio contabile.

2.2.4 Insourcing o outsourcing

Una delle scelte di maggiore rilevanza che deve essere compiuta in sede di definizione di un piano di *welfare* aziendale è quella sul se acquistare i beni e i servizi da una società esterna o se invece fornirli autonomamente: *make or buy* ? Prevalentemente la scelta dipenderà dalle dimensioni aziendali, e così in caso di piccola azienda si stipuleranno accordi con imprese esterne, in caso di

grande azienda si propenderà per un'organizzazione interna.

In ogni caso, vi sono alcune attività nella definizione del piano che devono essere necessariamente compiute dalla Direzione Risorse Umane e che quindi sono attività interne all'azienda. Si tratta delle valutazioni legali e fiscali in ordine alle prestazioni di cui si vogliono beneficiare i dipendenti; di pianificazione dei costi del piano e quindi di analisi delle risorse da reperire e investire; della gestione dei rapporti con eventuali fornitori esterni con cui stipulare accordi e convenzioni⁵⁶.

2.3 Unilateralità e bilateralità

La creazione di un piano di *welfare* aziendale può avvenire per via unilaterale⁵⁷ o bilaterale⁵⁸. Nel primo caso le iniziative adottate per il benessere dei dipendenti vengono considerate come una concessione paternalistica da parte del datore di lavoro⁵⁹, nel secondo caso invece,

⁵⁶ De Filippo A. “Contenuti e tipi di *welfare* aziendale” in “Il *welfare* aziendale”(a cura di Treu T.), Ipsosa 2013, p.144.

⁵⁷ Treu T. “*Welfare e benefits*. Esperienze aziendali e territoriali”, in Treu T. (a cura di) “Manuale di *welfare* aziendale”, Dike, 2012.

⁵⁸ Galimberti S. “*Welfare* aziendale e territoriale: un nuovo modello di progettazione negoziata” in “*Welfare* dalla crisi alle opportunità. Sussidiarietà, organizzazione e nuovi servizi”, Edenred, 2013, p. 78.

⁵⁹ Amatori F. (1980), *Entrepreneurial Typologies in the History of Industrial Italy* (1880-1960): A Review Article, «*The Business History Review*», 54, 3, pp. 359-386; Benenati E., “Anni cinquanta: comunità o famiglia aziendale?”, «Parolechiave», n. 1, 1993, pp. 131-148; Benenati E., “Cento anni di paternalismo aziendale”, in S. Musso (a cura di), “Tra fabbrica e società: mondi operai nell'Italia del Novecento”, Milano, Feltrinelli, 1999, pp. 43-82.

sono il frutto di un accordo sindacale⁶⁰. Le iniziative unilaterali vengono poste in essere dall'imprenditore *motu proprio*, nell'esercizio della sua libertà di iniziativa economica e di organizzazione dell'impresa, senza la partecipazione dei sindacati.

La natura del piano di *welfare* incide su di una serie di aspetti fondamentali dell'iniziativa, come ad esempio la sua rimozione o modificazione; nel caso di concessione unilaterale l'imprenditore potrà procedere alla sua eliminazione per sua mera volontà, mentre invece ove gli strumenti di *welfare* siano stati concessi a seguito di un accordo, per incidere sugli stessi sarà necessaria ancora un'azione bilaterale⁶¹. E' pertanto evidente che solo il c.d. *welfare* bilaterale ha un elevato livello di stabilità ed è in grado di assicurare ai lavoratori la ricezione dei benefici per un medio lungo periodo⁶².

E' possibile peraltro che in una stessa azienda sussistano contemporaneamente iniziative unilaterali e bilaterali.

Il carattere unilaterale o bilaterale delle iniziative, prima della riforma introdotta dalla Legge di stabilità 2016, incideva anche sotto il profilo fiscale come sarà ampiamente approfondito nel corso del terzo capitolo di questa trattazione⁶³. L'obsolescenza della normativa fiscale che discriminava il *welfare* bilaterale rispetto a

⁶⁰ Mallone G. "Il secondo *welfare* in Italia: esperienze di *welfare* aziendale a confronto", wp-2wel 3/2013 Einaudi, p. 7.

⁶¹ Mallone G. "Il secondo *welfare* in Italia: esperienze di *welfare* aziendale a confronto", wp-2wel 3/2013 Einaudi, p. 14.

⁶² Tursi A. "Il *welfare* aziendale: profili istituzionali" in Rps, n. 4/2012.

⁶³ Faioli M. "Attualità e dibattito in tema di costo del lavoro, retribuzione e politiche dei redditi", RDSS, vol. 11, n. 3, pp.663-707; Treu T. "*Welfare e benefits*. Esperienze aziendali e territoriali", in Treu T. (a cura di) "Manuale di *welfare* aziendale", Dike, 2012.

quello unilaterale, in quanto è connessa ad un struttura sociale e ad esigenze vecchie di cinquanta anni⁶⁴, è stata almeno sotto questo aspetto superata. Prima della novella, nell'ipotesi in cui gli strumenti di *welfare* fossero stati concessi a seguito di accordo sindacale, non si sarebbe applicato l'art. 51 co. II, lett. f) TUIR, il che comportava che il costo di un'ampia serie di benefici venisse computata ai fini della determinazione del reddito da lavoro e venissero quindi tassate alla stregua della normale retribuzione. La lettera f) infatti, enuncia sei grandi categorie di intervento, quasi onnicomprensive: educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale, assistenza sanitaria, culto.

Ove invece i medesimi benefici fossero stati concessi a seguito di un'iniziativa autonoma del datore di lavoro, trattandosi formalmente di un liberalità e non di una prestazione corrispettiva, in quanto elargita per atto unilaterale, si sarebbero applicate le esenzioni di cui alla norma sopra richiamata che poi ricomprende gli strumenti che hanno le maggiori capacità di adattamento alle esigenze dei dipendenti⁶⁵. Questo aspetto che urgeva di essere modificato, considerate le conseguenze del tutto anacronistiche che produceva, è stato dunque aggiornato ai tempi.

Quanto ai programmi bilaterali, l'accordo interconfederale siglato da Confindustria e sindacati

⁶⁴ De Filippo A. (a cura di Treu T.) “ Costruzione di un piano di *welfare* aziendale e modalità di gestione” in “*Welfare aziendale*”, IPSOA, 2013, p. 123.

⁶⁵ De Filippo A. (A cura di Treu T.) “ Costruzione di un piano di *welfare* aziendale e modalità di gestione” in “*Welfare aziendale*”, IPSOA, 2013, p. 124.

nell'Aprile 2009, ha fatto sì che fossero siglati i primi contratti collettivi nazionali che prevedevano iniziative di *welfare* aziendale⁶⁶. Tutt'ora però, in molte ipotesi, sono i contratti integrativi aziendali o di secondo livello, e non quindi direttamente i contratti collettivi nazionali, a prevedere l'adozione degli strumenti di *welfare* bilaterali.

2.4 Le varie tipologie di *welfare*

I nuovi rischi sociali e la scarsità delle risorse economiche statali resi ancor più acuti dall'attuale crisi economica, hanno determinato la necessità di una riforma e di una revisione globale dell'intero sistema di *welfare*, richiedendo in particolare l'intervento dei privati e l'impiego delle loro risorse. In questo contesto il ruolo delle imprese sta divenendo centrale ai fini della realizzazione dello Stato sociale. I termini che normalmente vengono utilizzati nella definizione degli interventi compiuti dalle imprese in questo campo sono *welfare* contrattuale e *welfare* aziendale⁶⁷. Queste iniziative possono essere inserite, proposte e sostenute in vario modo come per esempio facendo leva sulla normativa, anche regolamentare, italiana ed europea; prevedendo agevolazioni economiche come sgravi fiscali, detrazioni e incentivi; attraverso la contrattazione

⁶⁶ Ciccio Messere R. "Tutti i vantaggi del *welfare* aziendale" in "Welfare: dalla crisi alle opportunità. Sussidiarietà, organizzazione e nuovi servizi", Edenred, 2013.

⁶⁷ Rizza R. "Attori e territori del welfare", 2014, FrancoAngeli, p. 24.

collettiva di vario livello; attraverso l'attivazione di associazioni e di famiglie⁶⁸.

2.4.1 Il *welfare* contrattuale

Il *welfare* contrattuale può essere esercitato in due modi diversi e può operare sia a livello nazionale che territoriale. In primo luogo può concretarsi in interventi delegati dallo Stato agli enti bilaterali paritetici costituiti dalle associazioni sindacali dei lavoratori e dei datori di lavoro di una determinata categoria professionale⁶⁹. Altra possibilità è quella di introdurre prestazioni di *welfare* nella contrattazione di categoria, sia a livello nazionale che territoriale.

Da tali previsioni emerge una nuova configurazione delle relazioni industriali nella quale le parti sociali hanno un ruolo decisivo nella determinazione delle prestazioni di *welfare*, in quanto sono i privati a negoziarle, organizzarle ed erogarle.

2.4.2 Il *welfare* aziendale

Il *welfare* aziendale è generalmente inteso come l'insieme di benefit e servizi forniti dall'azienda ai propri dipendenti al fine di migliorarne la vita privata e lavorativa⁷⁰. Esso si sviluppa all'interno delle singole imprese e può essere oggetto di atti dispositivi unilaterali

⁶⁸ Prandini R. in "La famiglia in Italia. Sfide e innovazioni nei servizi" Vol. II, Roma, Carocci, 2012, pp. 11-42.

⁶⁹ Santoni F., 2011, Ammortizzatori sociali in deroga e canale bilaterale, in Aa. Vv., , Studi in onore di Tiziano Treu, Jovene, Napoli, pp. 1259 ss.; Lai M., 2006, Appunti sulla bilateralità, «Diritto delle Relazioni Industriali», n. 4, pp. 1036-1041; Lai M., 2009, La bilateralità: la nuova frontiera dell'azione sindacale, «Tutela», vol. 3, n. 2, pp. 45-72.

del datore di lavoro, in una concezione paternalistica di *welfare*, o invece può essere determinato a seguito di una contrattazione e di accordi bilaterali tra imprenditore e rappresentanti dei lavoratori.

Il *welfare* aziendale, come risulta dai dati derivanti dalle imprese che lo hanno adottato, è il sistema migliore per soddisfare i bisogni dei lavoratori che non sono stati coperti dai contratti collettivi nazionali⁷¹. Va considerato come il catalizzatore della contrattazione decentrata, che con l'Accordo Interconfederale del 28 Giugno 2011 è stato la scelta strategica per il futuro⁷².

Questo tipo di iniziative private mirate ad un numero relativamente ristretto di soggetti, risulta essere anche il più efficace in termini di soddisfacimento dei destinatari, in quanto a livello aziendale è più facile indagare sulle reali e concrete esigenze dei lavoratori e delle loro famiglie e quindi le azioni poste in essere in questi casi, dopo attente indagini, risultano essere le più efficienti.

2.5 Il *welfare* locale

L'Italia e l'Europa in generale, sono oggetto di un fenomeno politico-sociale definito dalla dottrina come "territorializzazione"⁷³. Alcuni autori hanno spiegato il significato del termine "territorializzare" come l'operazione di costruire un confine contenente-delimitante uno spazio che diventa l'eco-sistema di

⁷¹ Treu T.(a cura di) "Il *welfare* aziendale", Ipsoa 2013, p. 236.

⁷² Tursi A. "Il *welfare* aziendale: profili istituzionali" in Rps, n. 4/2012, p. 10.

⁷³ Bifulco L. "Il *welfare* locale. Processi e prospettive", Carocci editore, 2015, p.63.

sviluppo dei suoi costituenti e di cui occorre prendersi cura⁷⁴. Esso può essere considerato sotto una duplice prospettiva ed in particolare con riguardo alla riorganizzazione politica ed istituzionale a livello nazionale ed internazionale, e con riferimento alle politiche di intervento adottate dai soggetti pubblici⁷⁵.

Quanto al primo aspetto, a partire dagli anni Ottanta, si è diffusa e concretizzata la volontà di creare istituzioni transnazionali che consentissero l'adozione di politiche economiche, sociali, militari comuni ad un elevato numero di Stati. Con la creazione dell'Unione Europea, si è proceduto verso quella che può essere definita come una "deteritorializzazione" con eliminazione delle frontiere, creazione di un mercato comune, adozione di una moneta unica, legittimazione di istituzioni comuni con parziale sottrazione ai singoli Stati della loro sovranità. Queste misure hanno eroso nel tempo l'azione pubblica su base nazionale, tendendo invece verso una politica internazionale e transnazionale.

Se ciò è certamente vero, non è secondario dare atto di un altro aspetto della territorializzazione e cioè quello del decentramento, della sussidiarietà, della differenziazione territoriale che ha interessato le scelte italiane, e non solo, dall'inizio del nuovo secolo.

Una tale dialettica tra territorializzazione e deteritorializzazione basata su una *governance* multi-

⁷⁴ Magnaghi A. "Il progetto locale: verso la coscienza di luogo", Bollati Boringhieri, Torino, 2010.

⁷⁵ Prandini R. "Welfare aziendale territoriale: semantiche, innovazioni e primi esempi" in "Attori e territori del welfare" di Rizza R. e Bonvicini F. (a cura di), FrancoAngeli, Milano, 2014, pp. 45 e ss.

livello richiede un efficace coordinamento tra il livello locale, nazionale ed europeo come risulta anche dal Libro bianco del Comitato delle regioni sulla *governance* multilivello del 2009, ove è detto che si deve trattare di : “*Un’azione coordinata dell’Unione, degli Stati membri, e degli enti regionali e locali fondata sul partenariato e volta a definire ed attuare le politiche dell’ UE*”. Le stesse linee di finanziamento europee hanno favorito lo sviluppo e l’evoluzione di realtà regionali e locali secondo il richiamato principio di sussidiarietà⁷⁶.

Il *welfare* locale, sia pubblico che privato, rientra pienamente in queste dinamiche di territorializzazione. Sempre più diffusa risulta la convinzione secondo cui solo attraverso una rete di contatto e di azione tra le istituzioni statali con quelle locali e con i privati, è possibile il soddisfacimento dei bisogni e delle esigenze dei cittadini che in una società evoluta come la nostra non possono essere banalmente standardizzate. E’fondamentale una ricalibratura delle politiche di welfare che sono fondamentali per il raggiungimento del benessere collettivo⁷⁷. Proseguendo questa analisi, risulta decisivo commisurare i servizi e gli interventi ai bisogni e alle risorse specifiche di una collettività; mobilitare e coordinare più livelli, più responsabilità e più attori, coinvolgendo sempre di più i privati e quindi le imprese nelle politiche attive a servizio della società; alimentare e sostenere le potenzialità di cooperazione tra il pubblico e

⁷⁶ Mazzanti G.M. in “Attori e territori del *welfare*”, FrancoAngeli, 2014, p. 86.

⁷⁷ Bifulco L. “Il *welfare* locale. Processi e prospettive”, Carocci editore, 2015, p. 69.

il privato anche a livello locale, coinvolgendo anche le piccole realtà imprenditoriali.

Il *welfare* locale, che da tempo viene considerato come uno degli strumenti più efficaci per fronteggiare le mancanze del sistema centrale, acuitesi in questo periodo di crisi economica, consente l'emersione di nuovi attori e di nuove risorse, di nuovi bisogni e di nuove soluzioni e in generale di un nuovo modo di studiare, valutare e affrontare queste necessità⁷⁸.

La concezione del territorio cessa di essere statica e passiva e assume i caratteri della dinamicità e dell'attività⁷⁹, luogo ove far confluire iniziative e programmi che incrementino il benessere dei cittadini. Così esso viene considerato come fattore di protezione e di sostegno degli individui e della collettività, grazie alle risorse sociali, naturali, istituzionali ed economiche in esso presenti, che vanno sfruttate e coordinate per far fronte, in modo efficace ed efficiente, alle esigenze delle persone che in esso sono stanziati⁸⁰. Ebbene, il *welfare* aziendale è uno strumento primario di affermazione della dinamicità del territorio, in quanto è il frutto dell'impiego di risorse umane, economiche, sociali e anche naturali in esso presenti, e si può dire che esso è in grado di

⁷⁸ Andreotti A., Mingione E., Polizzi E. "Local welfare system: a challenge for social cohesion" in *Urban Studies*, 2012, p. 1926.

⁷⁹ Governa F. e Salone C. "Territories in action, territories for action: the territorial dimension of italian local development policies", *International of urban and regional research*, 2004, pp. 796-818.

⁸⁰ Vicari Haddock S. "La città contemporanea", Il Mulino, Bologna, 2004.

determinare connessione e interdipendenza tra tutti gli elementi presenti su di un dato territorio⁸¹.

2.6 Il welfare di prossimità

La necessità di riorganizzare il *welfare* è un sentire comune verso l'obiettivo di cogliere le opportunità che possono offrire il *welfare* aziendale, territoriale e contrattuale. Di qui la definizione del concetto di un welfare di prossimità⁸², che sia idoneo ad essere vicino alle esigenze dei cittadini, che sia radicato sul territorio, nel lavoro e nelle imprese. In realtà questo autore utilizza il termine di “prossimità” anche in senso atecnico prendendola in considerazione sotto una pluralità di manifestazioni che essa può acquisire. “Prossimo”, “in arrivo”, proiettato verso il futuro, perché come detto il futuro del welfare è verso l'individualizzazione dei problemi con termine di riferimento dato se non dai singoli, quantomeno da una micro collettività portatrice delle medesime istanze. Ancora, “di prossimità” in quanto capace di prevenire i bisogni e non di curare problemi magari incancrenitesi irrimediabilmente. Un prevenire che può mettere il lavoratore e la sua famiglia al sicuro da eventi imprevedibili e che al tempo stesso sia quindi in grado di dargli la serenità di poter sviluppare a pieno la propria personalità senza le ansie che potrebbero

⁸¹ Bifulco L. “Il *welfare* locale. Processi e prospettive”, Carocci editore, 2015, p. 68.

⁸² Mazzanti G.M. in “Attori e territori del *welfare*”, FrancoAngeli, 2014, p. 86.

derivare dalla consapevolezza di non essere in grado di affrontare eventi imprevedibili che potrebbero colpire lui o la sua famiglia.

Si può definirlo ancora “prossimo” in quanto lo Stato, attraverso una politica fiscale di sostegno del *welfare* aziendale, si dimostra vicino non solo ai destinatari dei servizi, ma anche a chi ha intenzione di erogarli in autonomia integrando quelli offerti dal settore pubblico⁸³.

La prossimità va intesa anche come vicinanza e sostegno degli imprenditori “illuminati” ai propri dipendenti, il che crea e ispira una prossimità generale all’interno dell’azienda tra il datore di lavoro e i lavoratori che è foriero di vantaggi per tutti i partecipanti all’attività e alle loro famiglie e in generale per tutta la collettività.

2.7 Il ruolo del terzo settore nel nuovo *welfare State*

La crisi economica che sta attanagliando il mercato globale dal 2008, ha fornito lo spunto decisivo per raggiungere la consapevolezza della necessità di riformare in modo sostanziale i sistemi di *welfare* degli Stati. I sistemi pubblici infatti, hanno sempre maggiore difficoltà nel reperire le risorse economiche sufficienti a garantire ai cittadini la fruizione di beni e servizi di cui necessitano e da qui è sorta l’esigenza di ampliare il numero di attori che gravitano nell’universo del *welfare*. Una delle soluzioni che sono state prospettate per attuare

⁸³ Mazzanti G.M. in “Attori e territori del *welfare*”, FrancoAngeli, 2014, p. 86.

la riforma necessaria, è la valorizzazione del ruolo del “terzo settore” in special modo nell’ambito del *welfare* dei servizi⁸⁴. Preliminarmente è utile chiarire che nel terzo settore rientrano una pluralità di azioni organizzate di natura privata, ma che sono volti alla produzione di beni e servizi di pubblica utilità, ed esempi ne sono le cooperative sociali, le associazioni di volontariato, le ONLUS, le organizzazioni non governative⁸⁵. Questi oggetti organizzativi che finì al ventennio passato svolgevano un ruolo marginale nell’erogazione dei servizi, sta pian piano assumendo un ruolo sempre più rilevante⁸⁶. La marginalità era dovuta principalmente al fatto che si trattava di organizzazioni volontaristiche che non avevano dunque risorse sufficienti per svolgere attività su larga scala. Tale configurazione è nel tempo cambiata e oggi questi enti privati svolgono anche un’attività imprenditoriale, con l’unico limite di non poter distribuire gli utili ad azionisti e proprietari, ma di doverli utilizzare per perseguire fini sociali⁸⁷.

Le nuove organizzazioni di terzo settore hanno dunque avuto un grande sviluppo negli anni ’90, garantendo un’ampia fornitura di servizi e beni di assistenza ai cittadini⁸⁸, andando in particolare ad incidere su quei

⁸⁴ Fazzi L. “Terzo settore e nuovo *welfare* in Italia”, FrancoAngeli, 2013, p. 8.

⁸⁵ Frisanco R. “Volontariato e nuovo *welfare*. La cittadinanza attiva e le amministrazioni pubbliche”, Carocci editore, 2013, pp. 33 e ss.

⁸⁶ Barbetta G.P. “Le istituzioni *no profit* in Italia. Dimensioni organizzative, economiche e sociali”, Il Mulino, Bologna, 2003, pp. 7- 19.

⁸⁷ Defourny J., Nissens M. “*Social enterprise in Europe: recent trends and developments*”, in *Social enterprise journal*, vol. 4, 3, 2008, pp. 202-208; Hansmann H. “The role of no profit enterprises”, in *The Yale law journal*, vol. 89, 5, 1980, pp. 835-901.

⁸⁸ Borzaga C. e Ianes A. “L’economia della solidarietà”, Donzelli, Roma, 2006.

settori in cui vi era carenza di intervento da parte del settore pubblico⁸⁹.

La legittimazione all'azione di queste forme organizzative si rinviene in modo chiaro nel principio di sussidiarietà orizzontale, concepito proprio come pilastro per lo sviluppo e la crescita di iniziative private che perseguano l'interesse generale⁹⁰; questa concezione moderna e lungimirante, è opposta rispetto alla visione Thatcheriana che ha dominato per lungo tempo in Europa secondo cui la creazione di organizzazioni intermedie tra Stato e cittadini erano solo un ostacolo alla realizzazione della libertà dei cittadini⁹¹.

Un ruolo importante nella rideterminazione del ruolo del terzo settore nel *welfare* è stato svolto dal Libro Bianco del *welfare* pubblicato nel Maggio 2009 dal Ministero del Lavoro, Salute e Politiche Sociali che ha definito il terzo settore come *“un punto di forza del modello sociale italiano, ancor più rilevante per le sue potenzialità. Non si tratta solo di un soggetto terzo, erogatore di servizi tra Stato e mercato in un ruolo di supplenza, ma di un attore particolare, capace di produrre relazioni e di tessere i fili smarriti della comunità. Quanto al suo ruolo nel welfare, può essere di primo piano perché è flessibile e perché rappresenta un patrimonio di esperienze e di partecipazione che non si può disperdere”*.

⁸⁹ Borzaga C. e Fazzi L. “Il settore *no profit* e le politiche per la salute”, in Salute e società, 1, 2006, pp. 26-49.

⁹⁰ Antonini L. “La sussidiarietà come principio di *governance*”, in Belardinelli S. (a cura di) “*Welfare community* e sussidiarietà”, vol. 1, Milano, Egea, 2005, pp. 25-46.

⁹¹ Fazzi L. “Terzo settore e nuovo *welfare* in Italia”, FrancoAngeli, 2013, pp. 26-27.

Alla luce di quanto detto, il terzo settore, la cui attività sarà svolta sempre più in forma organizzata di stampo imprenditoriale-aziendalistico, con conseguente forte incremento delle risorse economiche a sua disposizione, è destinato a svolgere un ruolo di primo piano nella programmazione strategica e nell'attuazione del *welfare State* e quindi nel perseguimento di obiettivi di sviluppo e crescita economica compatibile con la coesione sociale⁹².

2.8 Il *welfare* aziendale nelle piccole e medie imprese: le economie di scala attraverso iniziative territoriali e reti di imprese

Alcuni dei vantaggi delle iniziative di *welfare* derivano dalle economie di scala che è possibile raggiungere quando a richiedere determinati beni o servizi sono un elevato numero di utenti e in particolare di lavoratori. Di fronte ad un elevato numero di richieste i costi decrescono proporzionalmente all'aumento della domanda, e questo sia se sono le aziende stesse a fornirli sia se viene stipulato una convenzione con aziende esterne.

Asili nido, babysitteraggio, maggiordomo aziendale, servizio di mensa, campi estivi, per citare alcuni esempi, vengono normalmente forniti dalle grandi aziende a prezzi di molto inferiori rispetto a quelli che i singoli lavoratori potrebbero trovare sul mercato, il che di fatto,

⁹² Fazzi L. "Terzo settore e nuovo *welfare* in Italia", FrancoAngeli, 2013, p. 30.

comporta un aumento del potere di acquisto dei lavoratori. Questa è anche la ragione per la quale le aziende che pongono in essere pratiche di *welfare*, generalmente, invece di rimborsare i dipendenti per servizi acquistati autonomamente sulla base delle fatture presentate (pratica che molto spesso induce i dipendenti ad agire scorrettamente se non fraudolentemente), preferiscono fornirglieli direttamente o indirettamente⁹³. La questione è però chiaramente diversa per le piccole e medie imprese, ove il ristretto numero di dipendenti impedisce il crearsi delle economie di scala. E' questo il motivo per il quale nel tempo si sta diffondendo la buona prassi di dar luogo a delle iniziative territoriali e di creare delle reti di imprese che facciano fronte comune sul mercato⁹⁴. Si tratta di una ottima pratica che può ben contribuire allo sviluppo del *welfare* aziendale anche in quelle realtà imprenditoriali che per questioni dimensionali non avevano l'opportunità di porre in essere iniziative di questo genere. In provincia di Varese è nata la prima rete d'impresa per nuove iniziative di *welfare* aziendale a vantaggio dei dipendenti, si chiama "GIUNCA" che sta per "Gruppo Imprese Unite Nel Collaborare Attivamente"⁹⁵. L'iniziativa è ambiziosa, coinvolge dieci imprese e 1682 dipendenti, e si propone di fornire servizi a prezzi agevolati, grazie alla rete, che vanno dal *car-pooling* al *car-sharing*, servizi di cura per

⁹³ Treu T. e Dell'Aringa C. in "*Welfare* dalla crisi alle opportunità", Edenred, 2013, p. 11.

⁹⁴ Treu T. "Il *welfare* aziendale", Ipsoa 2013, p. 240.

⁹⁵ Macchioni E. "Culture e pratiche del *welfare* aziendale. Dalla responsabilità sociale alla cittadinanza di impresa", Milano, Edizioni Mimesis, 2014, pp. 209 e ss.

gli anziani, convenzioni per pacchetti assicurativi, progetti di conciliazione dei tempi di lavoro con quelli della vita privata e di educazione dei figli⁹⁶.

Altra iniziativa degna di nota in materia è il Network Iep (imprese e persone), costituito nel 2009, è il primo modello di *welfare* interaziendale in Italia⁹⁷. Questo laboratorio collega oltre 400.000 lavoratori e si pone come obiettivo quello di mettere a disposizione dei dipendenti servizi e prodotti ad un prezzo maggiormente competitivo che sfrutti le economie di scala. Nell'ambito del progetto è stato creato un forum-laboratorio al fine dell'approfondimento, del confronto e della collaborazione su attività, servizi, nuove soluzioni, e si è costituito uno spazio in cui discutere con il governo centrale e locale delle esigenze delle aziende e delle forme di collaborazione pubblico-privato⁹⁸.

A partire dal 2009, 40 imprese modenesi svolgenti 10 diverse attività produttive, hanno creato un *club* di aziende con lo scopo di utilizzare esperti per la redazione di progetti di *welfare*, il tutto con il sostegno e la collaborazione delle istituzioni pubbliche⁹⁹. L'idea nacque in quanto alcune di queste imprese già ponevano in essere iniziative di *welfare*, ma in modo informale e

⁹⁶ Treu T. "Il *welfare* aziendale", Ipsoa 2013, p. 242.

⁹⁷ Prandini R. "Welfare aziendale territoriale: semantiche, innovazioni e primi esempi" in "Attori e territori del *welfare*" di Rizza R. e Bonvicini F. (a cura di), FrancoAngeli, Milano, 2014, p. 72.

⁹⁸ Treu T. "Il *welfare* aziendale", Ipsoa 2013, p. 243.

⁹⁹ Prandini R. "Welfare aziendale territoriale: semantiche, innovazioni e primi esempi" in "Attori e territori del *welfare*" di Rizza R. e Bonvicini F. (a cura di), FrancoAngeli, Milano, 2014, p. 75.

non articolato, mentre altre per questioni dimensionali avevano grosse difficoltà a porre in essere un buona progettualità. Lo scopo che si prefissa il *club* è quello di individuare una modalità di connessione e comunicazione tra le aziende, attivando una modalità di lavoro orientata alla co-progettazione e allo sviluppo del benessere all'interno della comunità.

Unindustria Reggio Emilia, associazione datoriale aderente a Confindustria, ha istituito il progetto “Welfare”, che prevede l’attivazione di convenzioni che consentano un risparmio di spesa per i lavoratori che necessitano di determinati beni e servizi. Queste convenzioni sono diversificabili e personalizzabili in base alle necessità, dimensioni e possibilità di investimento delle singole aziende¹⁰⁰. Il progetto ad oggi prevede tre aree di intervento e precisamente: il sostegno al reddito, la gestione dei figli e il supporto per gli anziani a carico. Lo sviluppo concreto dei progetti individualizzati è affidato ad enti specializzati che lavorano nei tre settori di cui sopra.

2.9 Il welfare aziendale per gli extracomunitari

A partire dagli anni '80 e soprattutto dagli inizi del nuovo millennio, il fenomeno dell’immigrazione è divenuto progressivamente più ampio ed ha interessato un numero sempre maggiore di soggetti. Conseguentemente è stato

¹⁰⁰ Prandini R. “Welfare aziendale territoriale: semantiche, innovazioni e primi esempi” in “Attori e territori del welfare” di Rizza R. e Bonvicini F. (a cura di), FrancoAngeli, Milano, 2014, p. 76.

oggetto di grande attenzione politica, in quanto si sono dovute affrontare numerose tematiche che vanno dal controllo dei flussi migratori, all'integrazione, alle regole che presiedono la possibilità di rimanere nel territorio nazionale, all'assistenza sociale. Se peraltro originariamente l'immigrazione, anche all'interno dell'Italia stessa, era un fenomeno prettamente lavorativo e l'integrazione veniva compiuta attraverso i luoghi di lavoro, oggi ci troviamo di fronte ad un fenomeno ben più complesso che richiede una molteplicità di interventi viste le criticità che presenta¹⁰¹. In questo quadro, il *welfare* aziendale non può non tenere conto del numero sempre maggiore di lavoratori immigrati e delle loro famiglie¹⁰².

L'Ufficio Nazionale Antidiscriminazione ha anche istituito un premio per quelle aziende che attuino politiche per l'integrazione dei dipendenti stranieri e dei loro familiari¹⁰³.

Alcune imprese, tra cui per esempio la Adrianplast, piccola impresa emiliana, ha adottato iniziative di *welfare* aziendale quali l'assistenza ed il sostegno per l'espletamento di tutte le pratiche burocratiche quali quelle per l'ottenimento o il rinnovo del permesso di soggiorno, o per il ricongiungimento familiare, ed in generale per tutto ciò che concerne l'effettiva integrazione. Altre aziende hanno svolto politiche volte al

¹⁰¹ Ranci C. e Pavolini E. "Le politiche di *welfare*", Il mulino, 2015, p. 263.

¹⁰² De Filippo A. "Contenuti e tipi di *welfare* aziendale" (a cura di Treu T.) in "Il *welfare* aziendale", Ipsoa 2013, p. 58.

¹⁰³ Leggasi articolo al *link*: <http://www.fvgnews.net/view.php?t=e&k=9020>

confronto sociale, all'interculturalità, considerata come possibilità di crescita per tutte le persone, italiani o stranieri che siano; il bilancio sociale della società Gruppo Manni HP recita che *“la capacità dell'impresa di valorizzare ogni aspetto della conoscenza degli individui che entrano in relazione con essa, sia un assett imprescindibile in questo periodo di complessità. Non bastano le sole competenze per garantire uno sviluppo adeguato dei tempi. E' invece necessaria un maturità umana e culturale che consente di assumere ai diversi livelli una gestione responsabile degli affari”*.¹⁰⁴

Particolarmente interessanti sono anche le pratiche di *welfare* aziendale che prevedono l'assunzione di insegnanti di italiano all'interno delle aziende, con previsione di alcune ore di insegnamento gratuito per i dipendenti e per le loro famiglie, o ancora l'inserimento degli immigrati in associazioni sportive o enti.

¹⁰⁴ De Filippo A. “Contenuti e tipi di *welfare* aziendale” (a cura di Treu T.) in “Il *welfare* aziendale”, Ipsoa 2013, p. 59.

Capitolo 3

Gli strumenti del *welfare* aziendale

3.1 La diffusione del *welfare* aziendale: una categorializzazione delle varie iniziative

La dura crisi finanziaria che sta affliggendo il mondo intero a partire dalla fine dello scorso decennio, ha costretto il sistema pubblico a fare dei passi indietro riguardo le iniziative di *welfare*¹⁰⁵. Contemporaneamente si è assistito e si sta assistendo ad un grosso sviluppo del *welfare* aziendale o di secondo livello, in un’ottica di “*welfare mix*” e quindi di concertazione tra le istituzioni pubbliche e i privati. L’obiettivo è un’azione sinergica in grado di far fronte ai bisogni e alle esigenze dei cittadini, che peraltro, sono aumentate e si sono diversificate di pari passo con i mutamenti della società. Lo sviluppo delle azioni privatistiche si è rivelata un elemento essenziale

¹⁰⁵ Canale L. “Unione Europea, innovazione sociale e secondo *welfare*”, wp-2wel, Einaudi, 1/2013, p. 4.

per garantire il benessere sociale, in quanto sta consentendo di dare soddisfazione a bisogni sempre più diversi e magari legati prettamente ad una determinata area territoriale o aziendale. Sulla scia di quella che è stata in generale l'azione politica italiana, anche in materia di welfare si stanno perseguendo gli obiettivi del decentramento e della differenziazione.

Le misure di *welfare* che hanno avuto il ruolo più importante, anche a livello europeo, sono senza dubbio l'assistenza sanitaria integrativa e la previdenza complementare. Vi sono comunque una serie di aree di intervento che consentono una classificazione delle iniziative di *welfare*. Oltre a sanità e pensioni, vi sono le misure rivolte a fornire assistenza e cura ai dipendenti e alle loro famiglie dagli anziani ai bambini. Una crescente importanza stanno assumendo le misure di conciliazione tra lavoro e vita privata quali i congedi, gli orari flessibili, il *part-time*, la banca ore e il telelavoro.

Un'altra area di intervento di grande rilevanza è quella delle iniziative di sostegno all'istruzione e all'educazione sia dei giovani che degli adulti.

Altre iniziative riguardano attività integrative quali mobilità, servizi ricreativi culturali e sportivi, forme di sostegno al potere d'acquisto dei lavoratori in forma non retributiva¹⁰⁶.

Il ventaglio dei possibili servizi da offrire è quanto mai ampio e variegato, non solo, ma è destinato ad ampliarsi

¹⁰⁶ Treu T. “*Welfare* aziendale e *benefits*: esperienze aziendali e territoriali” in “*Welfare aziendale*”, IPSOA, 2013, p. 13.

ulteriormente man mano che il welfare privato avrà maggiore diffusione. Nei paragrafi che seguono, ci si propone di descrivere le varie iniziative, dando conto anche dei risultati concreti che esse hanno raggiunto quando le aziende le hanno adottate.

3.2 La previdenza complementare

Con il termine “previdenza” si deve intendere, nella sua accezione minimalista, l'accantonamento di reddito da lavoro attuale (contributi), al fine di soddisfare bisogni ed esigenze future (es. pensione, indennità per cessazione temporanea dell'attività aziendale)¹⁰⁷. E' però necessaria la presenza di una duplice condizione: la prima è il c.d. vincolo di destinazione previdenziale, cioè i contributi non possono essere distratti dalla loro funzione; la seconda è che sussista un vincolo solidaristico che conduca alla redistribuzione delle risorse a seconda dei bisogni e al fatto che i contributi saranno persi in caso di recesso volontario in assenza dei presupposti per l'ottenimento della prestazione previdenziale¹⁰⁸. Il vincolo di destinazione è eteronomo e inderogabile, e deve essere tipizzato dalla legge con riferimento a determinati rischi o bisogni.

La pensione integrativa è la fattispecie previdenziale tipizzata dal D.lgs. n. 252/2005. Il diritto a ricevere la

¹⁰⁷ Tursi A. “Il *welfare* aziendale: profili istituzionali” in Rps, n. 4/2012.

¹⁰⁸ Tursi A., “La previdenza complementare nel sistema italiano di sicurezza sociale”, Giuffré, Milano, 2000, pp. 108 e ss. ; Giubboni S., “La previdenza complementare tra libertà individuale e interesse collettivo”, Cacucci, Bari, 2009

pensione quando si è raggiunta una determinata età anagrafica, è uno dei capisaldi dello Stato moderno, in quanto dovrebbe consentire a tutti i lavoratori di avere una vecchiaia economicamente tranquilla. La crisi economica, l'invecchiamento progressivo della popolazione e gli abusi di questo strumento che sono stati compiuti negli anni, hanno fatto sì che lo Stato abbia progressivamente sempre meno risorse da destinare alla previdenza. Nonostante le stime dicano che un terzo dell'intera spesa pubblica italiana è destinata a prestazioni previdenziali, e nello specifico il 15,7% di essa serve al pagamento delle pensioni¹⁰⁹, i trattamenti garantiti, o che saranno garantiti alle nuove generazioni, non saranno sufficienti a garantire un'esistenza dignitosa. In virtù di ciò, si è sentita sempre di più l'esigenza di affiancare alle erogazioni pubbliche, delle prestazioni previdenziali complementari di natura privata. Lo stesso legislatore, con una serie di nuove norme, si è posto come obiettivo quello di incrementare l'entità dei flussi di finanziamento privati alle forme di pensione complementare¹¹⁰. Il D.lgs. n. 252/2005 in particolare, ha riformato la disciplina della previdenza complementare, introducendo consistenti novità rispetto alla disciplina previgente del D.lgs. n. 124/1993, in special modo riguardo le forme di finanziamento dei fondi pensionistici privati.

3.2.1 Quadro normativo

¹⁰⁹ Dati OCSE (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo).

¹¹⁰ Lucantoni S. "Fondi di previdenza complementare" in "Welfare aziendale", IPSOA, 2013, p. 278.

Le fonti che attualmente disciplinano la previdenza complementare sono molteplici, alcune sono individuate dallo stesso decreto n. 252/2005 attraverso un rinvio espresso altre pur non essendo richiamate hanno comunque rilevanza.

L'art. 2117 cc. intitolato "Fondi speciali per la previdenza e l'assistenza", dispone che ove essi siano stati costituiti dall'imprenditore, le relative somme non possono essere utilizzate per finalità diverse, e ciò anche se non sono stati finanziati dai contributi dei lavoratori; inoltre non possono essere oggetto di esecuzione da parte dei creditori sia dell'imprenditore che dei lavoratori. Dall'abrogato art. 12 cc. (non è più necessario il riconoscimento ai fini dell'acquisizione della personalità giuridica), risulta che i fondi possono essere concepiti oltre che come parte del patrimonio aziendale, anche come autonomi soggetti di diritto.

Il regime contributivo del finanziamento dei fondi pensione è disciplinato dall'art. 9-bis del D.L. n. 103/1991, convertito con modificazioni dalla L. n. 166/1991, nonché dall'art. 12 L. n. 153/1969 come definita dall'art. 6 del D.lgs. n. 314/1997.

Quanto ai rapporti contrattuali con i gestori esterni delle risorse raccolte dai fondi, bisogna considerare due nuclei normativi diversi a seconda che i gestori siano imprese assicuratrici o meno. Nel primo caso deve farsi riferimento al Testo Unico sull'intermediazione finanziaria (D.lgs. n. 58/1998); nel secondo invece al Codice delle assicurazioni private (D.lgs. n. 209/2005).

Altre norme che però non sono richiamate dal D.lgs. n. 252/2005, sono il D.lgs. n. 80/1992 e l'art. 442 co. II c.p.c.. Il primo tutela i lavoratori in caso di insolvenza del datore di lavoro e disciplina le conseguenze dell'omesso o insufficiente versamento dei contributi dovuti a forme di previdenza complementare. Il secondo invece rende applicabili le norme del processo del lavoro alle *“controversie relative all'inosservanza degli obblighi di assistenza e di previdenza derivanti da contratti o accordi collettivi”*¹¹¹.

3.2.2 La previdenza privata: complementarità e integrazione o sostituzione della previdenza pubblica

Il ruolo della previdenza privata può essere complementare/integrativo o sostitutivo di quella pubblica¹¹².

La previdenza pensionistica, così come tipizzata dal D.lgs. 252/2005, o l'intervento degli enti bilaterali ad integrazione dell'assicurazione sociale per l'impiego corrisposta ai lavoratori sospesi per crisi aziendali o occupazionali, così come anche le prestazioni integrative erogate dai fondi di solidarietà bilaterali, sono da considerarsi complementari e integrative rispetto all'intervento pubblico.

Ha invece un ruolo sostitutivo dell'intervento statale, la previdenza contrattuale che deve essere fornita dai fondi di solidarietà bilaterali con la finalità di “assicurare ai

¹¹¹ Lucantoni S. “Fondi di previdenza complementare” in “Welfare aziendale” di Treu T. (a cura di), IPSOA, 2013, p. 280.

¹¹² Tursi A. “Il welfare aziendale: profili istituzionali” in Rps, n. 4/2012, p. 5.

lavoratori una tutela in costanza di rapporto di lavoro nei casi di riduzione o sospensione dell'attività lavorativa per i settori non coperti dalla normativa in materia di integrazione salariale”¹¹³.

3.2.3 I fondi pensione: la loro funzione anche alla luce dell'intervento della Corte Costituzionale

Il D.lgs. n. 252/2005, nel determinare la funzione dei fondi pensione, ha lasciato invariata la formulazione che era già stata utilizzata dal D.lgs. n. 124/1993 e ha statuito che essa si concreta nella integrazione dei trattamenti pensionistici erogati dal sistema obbligatorio pubblico, in modo da assicurare più elevati livelli di copertura previdenziale.

La Corte Costituzionale con svariate pronunzie¹¹⁴ è stata promotrice della c.d. Teoria della funzionalizzazione della previdenza complementare, secondo la quale è stata precisa scelta del legislatore quella di istituire un collegamento funzionale tra previdenza obbligatoria pubblica e previdenza complementare privata, con collocazione di quest'ultima nell'alveo del principio assistenzialista sancito dall'art. 38 Cost.

La Corte Costituzionale inoltre ha affermato che la natura dei fondi pensione è previdenziale e non retributiva¹¹⁵; sussistono però ancora orientamenti giurisprudenziali contraddittori con riferimento alla computabilità dei

¹¹³ Cinelli M., “Gli ammortizzatori sociali nel disegno di riforma del mercato del lavoro”, RDSS, n. 3/2012, disponibile all'indirizzo internet: http://csdle.lex.unict.it/archive/uploads/up_746600924.pdf.

¹¹⁴ C. Cost. sent. n. 393/2000 e sent. n. 421/1995.

¹¹⁵ C. Cost. sent. n. 393/2000 e sent. n. 421/1995.

contributi di previdenza complementare nella base del calcolo del TFR¹¹⁶.

3.2.4 I destinatari della previdenza complementare ex art. 2 D.lgs. n. 252/2005

I destinatari dei fondi pensione sono:

- i lavoratori dipendenti, privati e pubblici (inclusi i lavoratori assunti sulla base delle tipologie contrattuali previste dal D.Lgs. n. 276/2003 e del D.lgs. n. 23/2015);
- i soci lavoratori e i lavoratori dipendenti di società cooperative di produzione e lavoro;
- i lavoratori autonomi e i liberi professionisti; persone che svolgono lavori non retribuiti in relazione a responsabilità familiari;
- lavoratori con un'altra tipologia di contratto (ad es. un lavoratore a progetto o occasionale)¹¹⁷.

La normativa previgente (D.lgs. 124/1993) prevedeva invece una duplice condizione affinché si potesse accedere alla previdenza complementare. La prima consisteva nel fatto che i soggetti dovevano avere un determinato *status* professionale. La seconda è che questi soggetti dovevano necessariamente essere già destinatari della previdenza obbligatoria o “di primo pilastro”. Avendo i fondi pensione una finalità integrativa, era necessario che ci fossero appunto delle prestazioni da integrare. Conseguentemente, se una determinata

¹¹⁶ V. per es. Cass. sent. n. 783/2006.

¹¹⁷ <http://www.lavoro.gov.it/AreaPrevidenza/prevComplementare/Pages/default.aspx>.

categoria di lavoratori era esclusa per qualche ragione dal sistema di previdenza pubblica, era impossibilitata anche ad accedere alla previdenza complementare¹¹⁸.

Il novero dei destinatari della previdenza pubblica è stato ampliato dapprima nel 1995 (L. n. 335/1995) includendovi i liberi professionisti ancora privi di previdenza obbligatoria, i lavoratori autonomi a domicilio e i lavoratori a progetto, con conseguente ampliamento anche dell'area applicativa della previdenza complementare.

Ulteriore ampia estensione seppur non ben definita si è avuta con il D.lgs. n. 252/2005 che ha esteso la possibilità di accedere ai fondi pensione anche ai “soggetti diversi dai titolari di reddito da lavoro o di impresa”, nonché di “soggetti diversi” dai destinatari della previdenza complementare menzionati espressamente all'art. 13 del medesimo decreto. Con tale ultimo inciso, si fa riferimento a soggetti anche non rientranti in nessuna delle categorie sopra indicate e che possono così aderire o a fondi pensione aperti o a piani pensionistici individuali.

3.2.5 Modalità di istituzione dei fondi pensione: i fondi negoziali o chiusi, aperti e le forme pensionistiche individuali

I fondi pensione possono essere istituiti in vario modo e precisamente:

¹¹⁸ Lucantoni S. “Fondi di previdenza complementare” in “*Welfare aziendale*” di Treu T.(a cura di) , IPSOA, 2013, p. 281.

- accordi tra organizzazioni sindacali dei lavoratori e associazioni datoriali o singoli datori di lavoro;
- accordi fra lavoratori dipendenti (quando mancano accordi sindacali con la parte datoriale) o autonomi;
- accordi fra soci lavoratori di cooperative di produzione e lavoro;
- accordi fra soggetti destinatari del D.lgs. n. 565/1996, promossi da loro sindacati o associazioni di rilievo almeno sindacale;
- ipotesi residuale del regolamento aziendale per il caso in cui i rapporti di lavoro non siano disciplinati da contratti o accordi collettivi, anche aziendali (art. 3 co. I lett. c)).

Le fonti istitutive qui sopra descritte, hanno in comune il fatto che coinvolgono una pluralità di soggetti, sono cioè destinati alla collettività di lavoratori che fanno parte di un determinato gruppo¹¹⁹.

I fondi pensione possono essere istituiti anche da:

- regioni;
- enti di diritto privato di cui ai decreti legislativi n. 509/1994 e n. 103/1996;
- banche, società di risparmio e imprese di assicurazione, però limitatamente ai fondi pensione “aperti”;
- imprese di assicurazione, però limitatamente alle forme pensionistiche complementari individuali.

¹¹⁹ Lucantoni S. “Fondi di previdenza complementare” in “*Welfare aziendale*” di Treu T.(a cura di) , IPSOA, 2013, p. 283.

Le fonti istitutive si occupano anche di definire gli aspetti fondamentali dei fondi pensione quali le modalità e la misura della contribuzione e il trasferimento volontario da un fondo pensione all'altro.

Dalle varietà di fonti istitutive è possibile ricavare tre forme o tipologie di fondi pensione:

- **I Fondi pensione negoziali o chiusi**, che individuano i destinatari sulla base dell'appartenenza ad un determinato settore produttivo, ad un'azienda o gruppo di aziende, ad un territorio;
- **I Fondi pensione aperti**, che sono istituiti da banche, società di gestione del risparmio, imprese di assicurazione. Sono definiti aperti perché non sono destinati ad uno specifico gruppo di soggetti, ma sono rivolti alla generalità degli utenti, tra cui per esempio i soggetti privi di reddito da lavoro. L'adesione a questa forma di previdenza complementare può avvenire sia su base collettiva che individuale. L'adesione collettiva si verifica in questi casi, ove la fonte istitutiva scelga uno o più fondi aperti per realizzare l'obiettivo previdenziale, invece di istituire essa stessa uno specifico fondo;
- **Le Forme pensionistiche individuali**. Esse sono costituite attraverso la sottoscrizione di contratti di assicurazione sulla vita con finalità previdenziale. Non è possibile aderire a questa forma pensionistica su base collettiva, ma solo su base individuale.

Un'ulteriore tipologia di Fondi è quella preesistente all'entrata in vigore del D.lgs. 252/2005, per i quali

sono state emanate norme di adeguamento con D.lgs. n. 62/2007.

3.2.6 Parificazione delle forme pensionistiche complementari

Il D.lgs. 252/2005, come detto, si è posto come obiettivo quello di ampliare il più possibile la diffusione delle forme di previdenza complementare. Una delle modalità di attuazione della riforma è quella non solo di ampliare il numero di soggetti che ad essa possono aderire, ma anche di attribuire ad essi la libertà di scegliere quale forma di previdenza complementare istituire. Questa nuova prospettiva ha contribuito al superamento della visione previgente secondo la quale dovevano essere privilegiati i fondi pensione negoziali.

Se ciò è vero, deve però essere specificato che, le forme pensionistiche contrattuali sono comunque più convenienti di quelle individuali, in quanto sono le uniche che consentono l'acquisizione anche dei contributi aggiuntivi che in genere sono previsti a carico del datore di lavoro dai contratti collettivi; tale possibilità continua ad essere ammessa anche dalla nuova normativa.

Ove invece il datore di lavoro non sia vincolato da un contratto collettivo a versare i contributi aggiuntivi,

allora sarà indifferente per i lavoratori adottare una forma pensionistica piuttosto che l'altra¹²⁰.

La parificazione dei fondi si è raggiunta anche attraverso la possibilità concessa ai lavoratori dal D.lgs.252/2005 di poter conferire il proprio TFR anche a forme pensionistiche individuali e non solo alle forme collettive com'era prima della riforma.

3.2.7 Modalità di adesione *post* riforma: l'accettazione tacita dei lavoratori dipendenti

La nuova normativa ha inciso significativamente sulle modalità di adesione dei fondi pensione. E' vero che resta vigente il principio della volontarietà, ma in seguito alla previsione della possibilità di manifestare il consenso non solo espressamente, ma anche tacitamente, è chiaro che i meccanismi di espressione della volontà siano stati in qualche modo forzati. Oggi dunque è possibile aderire ai fondi pensione sia espressamente che tacitamente, ove però si tratti di lavoratori dipendenti, in quanto tale possibilità è riferita a coloro che hanno diritto a ricevere il TFR. Per i lavoratori autonomi sarà sempre e comunque necessaria una manifestazione di volontà espressa.

La previsione della modalità tacita, ha sollevato molte perplessità in dottrina, in quanto per alcuni sarebbe in contrasto con la volontarietà dell'entrata nella previdenza complementare. In realtà la volontarietà

¹²⁰ Lucantoni S. "Fondi di previdenza complementare" in "Welfare aziendale" di Treu T.(a cura di) , IPSOA, 2013, p. 287.

non è messa in discussione perché in primo luogo è fatta salva una manifestazione di volontà contraria, ed in secondo luogo perché il legislatore ha predisposto un meccanismo informativo articolato in modo tale che anche un'adesione tacita si presenterebbe come conscia e consapevole.

Il meccanismo si apre attraverso la consegna di una specifica informativa al lavoratore in cui vengono indicate le varie opzioni disponibili nel sistema della previdenza complementare. Trascorsi cinque mesi da tale data, ove il lavoratore sia inerte, il datore di lavoro procede alla consegna di una seconda informativa ove è chiarificato in quale forma pensionistica complementare confluirà ove dovesse perdurare l'inerzia. Alla luce di questo complesso procedimento è chiaro dunque che il lavoratore al termine dei sei mesi esprimerà seppur tacitamente un consenso informato¹²¹.

Così, se il lavoratore non esprime la propria volontà espressamente nel termine di sei mesi dalla prima assunzione, il suo TFR, a partire dal mese successivo allo scadere del suddetto termine, sarà automaticamente trasferito dal datore di lavoro alla forma pensionistica collettiva prevista dagli accordi o dai contratti collettivi, anche territoriali. Nel caso in cui la contrattazione collettiva preveda la possibilità di aderire a più forme pensionistiche complementari,

¹²¹ Lucantoni S. "Fondi di previdenza complementare" in "Welfare aziendale" di Treu T.(a cura di) , IPSOA, 2013, p. 290.

salvo diverso accordo aziendale, la devoluzione sarà effettuata al fondo pensione che presenta il maggior numero di adesioni. Nell'ipotesi infine in cui i contratti collettivi non prevedano alcuna forma di previdenza complementare, il TFR sarà devoluto ad un fondo appositamente istituito presso l'INPS: il FondINPS.

E'importante precisare che la scelta della previdenza complementare, che si ripete, deve essere compiuta entro sei mesi dalla prima assunzione, è irreversibile, mentre invece è possibile modificare il tipo prescelto. Per esempio è possibile che un lavoratore che originariamente abbia deciso di mantenere il TFR in azienda, decida in un secondo momento di aderire ad un'altra forma di previdenza complementare e quindi di destinare ad esso le somme di TFR maturande.

Nel caso in cui il lavoratore abbia scelto di mantenere il TFR in azienda, si possono verificare due possibilità a seconda che l'azienda di appartenenza conti più o meno di 50 dipendenti. Nel primo caso, il TFR confluirà nell'apposito fondo presso l'INPS: il Fondo Tesoreria, e quindi sarà comunque sottratto alla disponibilità dell'azienda. Nel secondo invece, esso sarà mantenuto presso l'azienda.

Tutto ciò che è stato detto fino ad ora, vale per i dipendenti che sono stati assunti, e dunque sono stati iscritti al sistema di previdenza obbligatoria, dopo il 29 Aprile 1993, data dell'entrata in vigore del D.lgs. n. 124/1993.

Per i lavoratori assunti e iscritti prima di tale data, il D.lgs. n. 252/2005, distingue a seconda che essi siano già iscritti o meno (all'entrata in vigore del decreto 252), ad una forma pensionistica complementare a contribuzione definita.

Se sono già iscritti, hanno 6 mesi, dalla data di una eventuale nuova assunzione (e non quindi se continuano il rapporto di lavoro) per decidere se mantenere il residuo TFR maturando presso la propria azienda o se invece conferirlo, anche tacitamente, ad altro fondo previsto dalla contrattazione collettiva cui hanno aderito.

Ove invece alla data di entrata in vigore del decreto 252 essi non siano iscritti a nessuna forma pensionistica integrativa, possono entro 6 mesi dalla medesima data decidere se mantenerlo in azienda o conferirlo ad un fondo complementare. Nel caso in cui non dovessero esprimere alcuna volontà, il TFR confluirà nel fondo residuale dell'INPS¹²².

Un altro aspetto importante da considerare, è che ai sensi dell'art. 2 co. II D.lgs. n. 252/2005, il “regime della contribuzione definita” è consentito sia alle forme pensionistiche aventi come destinatari i lavoratori dipendenti, i soci lavoratori di cooperative, le persone che svolgono lavoro di cura familiare sia a quelle previste per i lavoratori autonomi o per i liberi professionisti. Invece, la possibilità del “regime a

¹²² Lucantoni S. “Fondi di previdenza complementare” in “*Welfare aziendale*” di Treu T.(a cura di) , IPSOA, 2013, p. 290.

prestazione definita” è consentita solo ai lavoratori autonomi e ai liberi professionisti. In realtà però, ad oggi, il “regime a prestazione definita”, non è mai stato posto in essere a causa delle difficoltà di assicurare una prestazione determinata con riferimento al livello del reddito o al trattamento pensionistico obbligatorio.

Le forme in “regime di contribuzione definita” sono quelle che prevedono l’erogazione delle prestazioni in base al versamento di contributi definiti. E’ previsto che le somme vengono versate in modo indipendente da quale sarà a scadenza la prestazione garantita. Ciò comporta che il lavoratore non è edotto, nel momento in cui aderisce a questo tipo di fondo, dell’ entità della prestazione finale che consegnerà. Il lavoratore e l’azienda conoscono invece in anticipo l’importo del contributo da destinare al Fondo. Le forme in “regime di prestazioni definite” sono quelle che prevedono invece una prestazione già definita, indipendentemente da come il Fondo si comporterà sul piano finanziario. In pratica in questo regime ciò che il lavoratore conosce a priori è soltanto quale sarà la sua prestazione che riceverà, mentre non conosce quali saranno le somme da versare durante il periodo di iscrizione al Fondo¹²³.

Nei “regimi a contribuzione definita”, i fondi pensione non possono gestire autonomamente le somme, ma devono stipulare convenzioni con operatori qualificati

¹²³ http://www.fpcgil.net/dip_welfare/previdenza/Circolari/previdenza_compl.htm.

quali banche, società di gestione del risparmio e compagnie di assicurazione. Tanto la scelta del gestore, quanto la gestione stessa, devono avvenire nella massima trasparenza nell'interesse degli aderenti e secondo quanto disposto dal decreto 252.

L'attività di gestione può essere articolata in più comparti classificati per diverso rischio. In particolare i Fondi che devono gestire TFR, devono dotarsi di un comparto ad alta sicurezza, prudenziale, che sia “tale da garantire la restituzione del capitale e rendimenti comparabili al tasso di rivalutazione del TFR”.

In ogni caso le risorse incamerate dai Fondi pensione, sono distinte dal patrimonio del gestore e sono depositate presso un banca depositaria, distinta dal gestore, che ha il compito di effettuare il controllo sul gestore stesso. Ciò viene effettuato in quanto compie solo le operazioni che sono legittime secondo la legge, il regolamento del fondo e le norme dettate con decreto del Ministero dell'economia in tema di investimenti e conflitti di interessi¹²⁴.

3.3 Il *welfare* aziendale in ambito sanitario

La crisi economica che ha colpito il nostro Paese, ha evidenziato l'esigenza di coinvolgere nuovi attori, ed

¹²⁴ Lucantoni S. “Fondi di previdenza complementare” in “*Welfare aziendale*” di Treu T.(a cura di) , IPSOA, 2013, p. 292.

in particolare i privati, nella produzione e nella fornitura di beni e servizi di *welfare* ai cittadini.

Uno dei campi storicamente di maggiore interesse e di più grande importanza per il perseguimento del *welfare State*, è quello dell'assistenza sanitaria.

Il sistema sanitario in Italia è basato su tre tipologie di assistenza: l'assistenza sanitaria pubblica, la sanità collettiva integrativa (mutualità volontaria), la sanità individuale (che è quella in cui il cittadino richiede le prestazioni sanitarie con il tramite di un'assicurazione sanitaria).

3.3.1 Quadro normativo e natura giuridica dei fondi sanitari

La prima volta che si è parlato di Fondi sanitari integrativi è stato nella legge di riforma sanitaria (L. n. 833/1978), ove venivano considerati come il secondo livello di assistenza sanitaria, come uno strumento per integrare efficacemente il sistema sanitario nazionale.

La categoria dei Fondi sanitari integrativi, fu introdotta con il D.lgs. n. 592/1992, poi modificato dal D.lgs. n. 517/1993 che ne hanno delineato un quadro più compiuto. In ogni caso la loro operatività risale solo al DM 27 Ottobre 2009 che ne ha definito le regole e le modalità di funzionamento. Il D.lgs. n. 229/1999 (c.d. riforma Bindi) ha delineato in modo più accurato le caratteristiche dei fondi, con l'intento dichiarato di preservare le caratteristiche di universalità e solidarietà della sanità pubblica, ma

anche di incoraggiare la copertura di quei servizi che non rientrano nei servizi essenziali di tutela, attraverso forme di intervento private.

L'attuale disciplina, invece, risale alle modifiche normative introdotte, con entrata in vigore dal 1 Gennaio 2008, dall'art. 1, co. 197 lett. b) della L. n. 244/2007, prevede la regolamentazione unitaria sotto il profilo fiscale di tutte le forme di assistenza sanitaria¹²⁵. Tutt'oggi i Fondi sanitari risultano divisi tra "Fondi *doc*", e cioè rispondenti ai requisiti di cui all'art. 9 D.lgs. n. 502/1992, e "Fondi non *doc*", e cioè tutti gli altri fondi che non posseggono i requisiti del suddetto art. 9 e sono denominati "*enti, casse e società di mutuo soccorso aventi esclusivamente fine assistenziale*".

Non vi sono norme che definiscono la natura giuridica dei fondi sanitari, e pertanto la dottrina ha mutuato quanto previsto al riguardo per i fondi di previdenza complementare¹²⁶. Pertanto, come previsto per i fondi previdenziali dall'art. 4 D.lgs. n. 252/2005, i fondi pensione possono essere costituiti come :

- Associazioni non riconosciute *ex art. 36 cc.*;
- Soggetti dotati di personalità giuridica *ex art. 12 cc.*: associazioni e fondazioni;
- Patrimonio di destinazione, separato ed autonomo, nell'ambito del soggetto istitutore, con l'effetto di

¹²⁵ Lucantoni S. "Fondi sanitari integrativi" in "*Welfare aziendale*" di Treu T.(a cura di) , IPSOA, 2013, p. 293.

¹²⁶ Lucantoni S. "Fondi sanitari integrativi" in "*Welfare aziendale*" di Treu T.(a cura di) , IPSOA, 2013, p. 299.

rendere le somme vincolate al fine cui sono destinate *ex art. 2117 cc.* In realtà, tale ultima forma, seppur astrattamente utilizzabile anche per i fondi sanitari, appare di difficile utilizzo nel caso concreto.

3.3.2 Fondi sanitari integrativi ex art. 9 D.lgs. n. 502/1992

I Fondi sanitari integrativi ex art. 9 D.lgs. n. 502/1992, come modificato dall'art. 9 del D.lgs. n. 229/1999, hanno un carattere esclusivamente integrativo rispetto al sistema sanitario pubblico. Essi infatti hanno il ruolo di *“potenziare l'erogazione di trattamenti e prestazioni non comprese nei livelli essenziali di assistenza”*.

Il terzo comma dell'art. 9 del decreto 229, stabilisce come regola generale che tutti i soggetti, pubblici e privati, che istituiscono fondi integrativi, sono tenuti ad adottare politiche di non selezione dei rischi e di non discriminazione nei confronti di particolari soggetti.

3.3.3 Fonti istitutive dei FSI ex art. 9, co. III D.lgs. n. 502/1992

Il terzo comma dell'art.9 del D.Lgs. n. 502/1992, identifica le fonti dei Fondi sanitari integrativi nei:

- a) contratti e accordi collettivi, anche aziendali;
- b) accordi tra lavoratori autonomi o fra liberi professionisti, promossi dai loro sindacati o da associazioni di rilievo almeno provinciale;

- c) regolamenti di regioni, enti territoriali ed enti locali;
- d) deliberazioni assunte, nelle forme previste dai rispettivi ordinamenti, da organizzazioni non lucrative di cui all'articolo 1, comma 16, operanti nei settori dell'assistenza socio-sanitaria o dell'assistenza sanitaria;
- e) deliberazioni assunte, nelle forme previste dai rispettivi ordinamenti, da società di mutuo soccorso riconosciute;
- f) atti assunti da altri soggetti pubblici e privati, a condizione che contengano l'esplicita assunzione dell'obbligo di non adottare strategie e comportamenti di selezione dei rischi o di discriminazione nei confronti di particolari gruppi di soggetti.

3.3.4 Prestazioni erogate dai FSI

Si è detto che le prestazioni erogate da questa tipologia di fondi sono prettamente integrative, e non sostitutive dell'azione sanitaria pubblica. Si tratta di prestazioni che non sono ricomprese nei livelli uniformi ed essenziali di assistenza e precisamente:

- a) prestazioni aggiuntive, non comprese nei livelli essenziali ed uniformi di assistenza e con questi comunque integrate, erogate da professionisti e da strutture accreditate, tra cui ai sensi del quinto comma dell'art. 9:
 - le prestazioni di medicina non convenzionale, ancorché erogate da strutture non accreditate;

- le cure termali, limitatamente alle prestazioni non a carico del Servizio sanitario nazionale;
- l'assistenza odontoiatrica, limitatamente alle prestazioni non a carico del Servizio sanitario nazionale e comunque con l'esclusione dei programmi di tutela della salute odontoiatrica nell'età evolutiva e dell'assistenza, odontoiatrica e protesica a determinate categorie di soggetti in condizioni di particolare vulnerabilità.

b) prestazioni erogate dal Servizio sanitario nazionale comprese nei livelli uniformi ed essenziali di assistenza, per la sola quota posta a carico dell'assistito, inclusi gli oneri per l'accesso alle prestazioni erogate in regime di libera professione intramuraria e per la fruizione dei servizi alberghieri su richiesta dell'assistito di cui all'articolo 1 ,comma 15, della legge 23 dicembre 1996, n. 662;

c) prestazioni sociosanitarie erogate in strutture accreditate residenziali e semiresidenziali o in forma domiciliare, per la quota posta a carico dell'assistito.

Il DM 31.3.2008 (cd. decreto Turco) ha esteso gli ambiti di intervento dei fondi ex art. 9 d.lgs. n. 502/1992, nei limiti in cui non siano ricomprese nei livelli essenziali di assistenza, anche alle:

a) «prestazioni sociosanitarie»;

b) spese sostenute dall'assistito per le prestazioni sociali erogate nell'ambito dei programmi assistenziali intensivi e prolungati finalizzati a garantire la permanenza a domicilio ovvero in strutture

residenziali o semiresidenziali delle persone anziane e disabili;

c) prestazioni finalizzate al recupero della salute di soggetti temporaneamente inabilitati da malattia o infortunio per la parte non garantita dalla normativa vigente;

d) prestazioni di assistenza odontoiatrica non comprese nei livelli essenziali di assistenza per la prevenzione, cura e riabilitazione di patologie odontoiatriche.

L'ambito di applicazione dei Fondi sanitari integrativi è dunque fortemente condizionato dall'individuazione dei Livelli essenziali ed uniformi di assistenza (LEA). I LEA sono definibili come le prestazioni ed i servizi che il Servizio sanitario nazionale è tenuto a fornire a tutti i cittadini, gratuitamente o dietro il pagamento di un ticket (quota di partecipazione), reperendo risorse attraverso la fiscalità generale¹²⁷.

3.3.5 Fondi sanitari diversi da quelli dell'art. 9 D.lgs. n. 502/1992: enti, casse e società di mutuo soccorso avente esclusivamente fine assistenziale.

I fondi sanitari con caratteristiche diverse da quelle previste dal d.lgs. n. 502/1992 sono definiti con

¹²⁷ Lucantoni S. "Fondi sanitari integrativi" in "Welfare aziendale" di Treu T.(a cura di) , IPSOA, 2013, p. 295.

l'espressione «enti, casse e società di mutuo soccorso aventi esclusivamente fine assistenziale», e si differenziano dai FSI per il diverso ambito di intervento. Mentre questi ultimi erogano esclusivamente prestazioni di carattere integrativo del Servizio sanitario nazionale, gli altri oltre ad integrare l'azione pubblica in ambito sanitario secondo quanto indicato , provvedono alla fornitura anche di prestazioni di carattere sostitutivo.

3.3.6 Trattamento fiscale dei Fondi sanitari

I fondi sanitari integrativi e gli enti, casse e società di mutuo soccorso aventi esclusivamente fine assistenziale sono disciplinati, sul piano fiscale, da due distinte disposizioni normative.

Ai fondi *ex art. 9* d.lgs. n. 502/1992 si applica l'art. 10 co. I, lett. *e-ter*) TUIR che richiama l'art. 51 co. II, lett. a) TUIR, il quale sancisce la deducibilità dei contributi versati a tali fondi nella misura massima annuale di euro 3.615,20 dal reddito totale. Sono pertanto deducibili sia ai fini IRPEF che ai fini IRES. Ai fini del calcolo del predetto limite si deve tuttavia tener conto anche dei contributi di assistenza sanitaria versati ai sensi del successivo art. 51, co. II, lett. a) TUIR e di quelli versati nell'interesse dei familiari fiscalmente a carico, per la parte che non abbia trovato capienza nel reddito della persona a carico. Inoltre, per

l'usufruibilità della deduzione fiscale è necessario che tali fondi operino secondo le disposizioni dell'art. 9 d.lgs. n. 502/1992 e che erogino prestazioni negli ambiti di intervento stabiliti, secondo quanto precisato al paragrafo 3.2.4.

Agli enti, casse e società di mutuo soccorso aventi esclusivamente fine assistenziale, invece, si applica il citato art. 51 TUIR in materia di redditi da lavoro dipendente, quindi non vi saranno deduzioni per i datori di lavoro che dovessero versare contributi per questo tipo di fondi.

Inoltre, la deducibilità ex art. 51 è possibile esclusivamente nei limiti in cui la contribuzione avvenga «in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale», che siano rispettati gli ambiti di intervento e che sia rispettato la soglia delle risorse vincolate nel limite del 20% (di cui *infra*). Occorre, pertanto che il fondo sanitario scaturisca da un contratto o da un accordo negoziale o da un regolamento proveniente dal datore di lavoro, essendo dunque possibile la deducibilità nei limiti in cui sussista un rapporto di lavoro dipendente.

I contributi versati a detti enti e casse non concorrono a formare il reddito da lavoro dipendente per un importo complessivamente non superiore a euro 3.615,20. Anche in questo caso ai fini della determinazione del predetto limite si deve tener conto

dei contributi di assistenza sanitaria versati ai sensi del suddetto art. 10, co. 1, lett. *e-ter*), TUIR.

Come si è sopra rilevato, il d.m. 27.10.2009 ha modificato/integrato il precedente d.m. 31.3.2008 prevedendo altresì che i suddetti enti e casse garantiscano la copertura di prestazioni di assistenza odontoiatrica, di assistenza socio-sanitaria rivolta ai soggetti non autosufficienti, nonché prestazioni finalizzate al recupero della salute di soggetti temporaneamente inabilitati da malattia o infortunio, erogate presso strutture autorizzate all'esercizio, anche se non accreditate, nella misura non inferiore al 20% dell'ammontare complessivo delle risorse destinate alla copertura di tutte le prestazioni garantite ai propri assistiti.

In altre parole, gli enti e le casse sono tenuti ad erogare le citate prestazioni almeno nella misura del 20% dell'ammontare complessivo delle proprie risorse destinate a coprire le prestazioni sanitarie garantite ai loro assistiti.

Il rispetto della c.d. soglia delle risorse vincolate è richiesto solo agli enti, casse e società di mutuo soccorso aventi esclusivamente fine assistenziale e costituisce la condizione perché i contributi versati a tali enti e casse non vadano a formare il reddito imponibile nella misura massima di € 3.615,20.

La *ratio* della soglia si sostanzia nell'individuare l'importanza sociale di talune prestazioni ed un loro

limite minimo di erogazione, al fine di allineare l'Italia ai Paesi maggiormente sviluppati¹²⁸.

3.4 I *benefits* e il sostegno al potere d'acquisto dei dipendenti

Una delle maggiori utilità del *welfare* aziendale è quella di sostegno al potere di acquisto dei dipendenti. Tale obiettivo viene raggiunto attraverso la fornitura ai dipendenti di beni e servizi in luogo dell'aumento della retribuzione in denaro, si tratta dei c.d. *benefits*. Essi possono consistere in un moltitudine di oggetti quali **il telefono, il computer, l'auto aziendale, buoni spesa**. Ma anche in servizi quali **mensa, trasporto collettivo, attività sportive, *check up* medico, *welfare card* con le quali acquistare prodotti e servizi convenzionati, ancora servizi per il miglioramento del proprio guardaroba, della propria immagine, del giardino**.

3.5 Le opportunità di conciliazione tra lavoro e famiglia

Il *welfare* aziendale alla luce delle prospettive più volte richiamate in questa trattazione, deve essere

¹²⁸ [http://www.treccani.it/enciclopedia/fondi-sanitari-integrativi-dir-lav_\(Diritto_on_line\)](http://www.treccani.it/enciclopedia/fondi-sanitari-integrativi-dir-lav_(Diritto_on_line))

considerato come uno strumento essenziale per migliorare la qualità della vita dei lavoratori e delle loro famiglie, nella consapevolezza che il raggiungimento di risultati in questo senso contribuirebbe altresì ad un aumento della produttività aziendale. In particolare, le iniziative di *welfare* tese alla conciliazione tra la vita lavorativa e quella familiare, si collocano in una prospettiva ampia di *worklife balance*¹²⁹. Il problema di trovare una forma di conciliazione tra l'attività lavorativa dei genitori di figli piccoli e le loro responsabilità familiari, non è una questione recente. Il progresso sociale ha condotto al convincimento che se è vero che tutti i cittadini hanno il diritto/dovere di lavorare e di contribuire alla crescita economica e sociale del Paese, è altrettanto indiscutibile che tutti devono avere la possibilità di godersi la vita, di avere sufficiente tempo libero per coltivare interessi e passioni, per stare con la propria famiglia. Bisogna “lavorare per vivere, ma non vivere per lavorare”¹³⁰. E' proprio questa concezione di fondo che ha ispirato numerose iniziative di *welfare* aziendale che si pongono come obiettivo quello di garantire la conciliazione tra lavoro e tempo libero¹³¹. I congedi parentali, gli orari flessibili, il *part-time*, la banca ore, il telelavoro, sono alcune delle esperienze

¹²⁹ Ranci C. e Sabatinelli S. “Le politiche di conciliazione di cura e lavoro” in “Le politiche di *welfare*”, Il Mulino, 2015, p. 203.

¹³⁰ Rizza R. “Politiche di *welfare* e nuovi rischi sociali” in “Attori e territori del *welfare*” di Rizza R. e Bonvicini F. (a cura di), FrancoAngeli, 2014, p. 20.

¹³¹ Ballestrero M.V. “La conciliazione tra lavoro e famiglia”, in LD, 2009, II, pp. 161 e ss.; Ferrante V. “Il tempo di lavoro tra persona e produttività”, Torino, Giappichelli, 2008.

più diffuse in questo settore in grande crescita¹³². Il tema della conciliazione tra lavoro e famiglia, è indissolubilmente legato a quello del ruolo della donna nella società¹³³.

Diffusa è anche la consapevolezza che attraverso queste iniziative, oltre a permettere alle persone di esprimere al massimo le proprie potenzialità, è possibile anche incrementare la crescita quantitativa e qualitativa dell'occupazione femminile¹³⁴.

- Il *part-time*¹³⁵ è considerabile come un ottimo strumento per conciliare le attività lavorative con le responsabilità sociali¹³⁶. E' utilizzato in molti contesti aziendali, compatibilmente con le esigenze organizzative e produttive. Nelle sue forme orizzontale, verticale o misto in alcune realtà viene gestito non singolarmente, ma in coppia tra due dipendenti per aumentarne l'efficacia. Alcune aziende si sono impegnate proprio a garantire l'accettazione di un massimale di richieste di trasformazione dei contratti da tempo pieno a tempo *part-time*, e in alcuni prevedendo delle specifiche preferenze, come l'avere a carico dei figli in tenera età.

¹³² Casale O e Piva P. "Lavorare con piacere: equilibrio tra vita e azienda", Roma, 2005.

¹³³ Naldini M. e Saraceno C. "Conciliare famiglia e lavoro. Vecchi e nuovi patti tra sessi e generazioni", Bologna, Il Mulino.

¹³⁴ Rizza R. e Santangelo F., "Scelte occupazionali e regolazione: il lavoro di cura delle donne fra bambini e anziani" in Sociologia del lavoro, 2014, 3, pp. 126 – 141; Reyneri E. "Sociologia del mercato del lavoro", vol. 2 "Le forme dell'occupazione", Il Mulino, 2011.

¹³⁵ Ranci C. e Sabatinelli S. "Le politiche di conciliazione di cura e lavoro" in "Le politiche di welfare", Il Mulino, 2015, p. 212.

¹³⁶ Treu T. "Il welfare aziendale", Ipsoa 2013, p. 213.

- La **banca del tempo** è una pratica che negli ultimi anni sta avendo una notevole diffusione e in Italia è stata attuata per esempio da Luxottica¹³⁷. Consiste nella creazione di un gruppo di lavoratori che organizzandosi autonomamente, si scambiano del tempo per far fronte a piccole esigenze quotidiane come incombenze domestiche, cura dei figli, manutenzioni, visite mediche, assistenza agli anziani etc. Così i lavoratori quando possono lavorano più del dovuto “depositando” del tempo, che poi “ritireranno” nel momento del bisogno. Alcune aziende, quale la Ferrero, si è impegnata contrattualmente a porre in essere informative ed iniziative che favoriscano l’adesione dei dipendenti alla banca del tempo.
- Il **telelavoro** domiciliare viene inteso normalmente come l’attività lavorative che viene prestata dal dipendente presso il proprio domicilio. La Kraft ha avviato iniziative di questo tipo. L’ENI per esempio, sin dal Giugno 2012 ne ha attivato la sperimentazione. L’obiettivo di questa iniziativa è quello di contemperare le esigenze tecniche, organizzative e produttive dell’azienda, con quelle dei lavoratori, sempre in un’ottica di *work life balance*¹³⁸. Nel caso dell’Eni, l’impresa si è impegnata a fornire al lavoratore una postazione di lavoro e tutta la strumentazione necessaria per lo svolgimento

¹³⁷ Salomoni C., “Qualità e *welfare*. Il caso Luxottica”, Milano, Guerini e Associati, 2011; Mallone G., “La storia del «modello Luxottica»: come nasce e cosa prevede”, in «Percorsi di secondo *welfare*», 15 novembre 2011, www.secondowelfare.it.

¹³⁸ Mallone G. “Il secondo *welfare* in Italia: esperienze di *welfare* aziendale a confronto”, wp-2wel 3/2013 Einaudi, p. 10.

dell'attività lavorativa, facendosi carico anche della manutenzione e del corretto funzionamento della stessa. Addirittura è previsto il pagamento anche di eventuali spese aggiuntive come l'aumento del consumo energetico, attraverso il riconoscimento della somme forfettaria lorda di 1350 Euro, versato *una tantum* con il cedolino di Luglio.

- Il **job sharing familiare** é stato introdotto dalla Luxottica con il contratto integrativo aziendale firmato il 17 Ottobre 2011. Esso prevede la possibilità per il coniuge e i figli di sostituire il dipendente per un determinato periodo, così da consentirgli di assentarsi dal lavoro per motivi di studio, lavoro stagionale, motivi familiari o personali, senza che ciò vada ad incidere sulla capacità reddituale della famiglia.
- I **congedi** attribuiscono la facoltà di astenersi dal luogo di lavoro, senza che intervenga il rischio di perdere il proprio posto. I congedi possono essere di maternità, parentali e di paternità e variano a seconda delle Nazioni per lunghezza, flessibilità e livello di compensazione economica¹³⁹.

3.6 Iniziative di *time saving*

Nel corso degli anni stanno avendo una sempre maggiore diffusione i dispositivi di *time saving*, cioè

¹³⁹ Moss P. (a cura di) in “*International review of leave policies and related research*”, 6 Giugno 2013.

di quelle iniziative che consentono al lavoratore di risparmiare tempo da dedicare alla propria famiglia o ai propri interessi, in quanto l'azienda gli fornisce degli strumenti o del personale che svolge al suo posto una serie di incombenze burocratiche, legali, familiari¹⁴⁰.

- Lo *shop-sitter* è un servizio che consente il pagamento di una multa, la consegna/ritiro vestiti in sartoria o lavanderia, l'acquisto di un biglietto per una partita, la ricerca della *baby-sitter* d'emergenza, il ritiro di raccomandate alla posta etc. In sostanza lo *shop-sitter* svolge le incombenze relative alla gestione di casa, risolve problemi imprevisti, propone soluzioni a diversi problemi¹⁴¹.
- Il **maggiordomo aziendale** svolge un ruolo simile a quello dello *shop-sitter*, ed è un impiegato dell'azienda cui compete l'adempimento di tutta una serie di servizi e di incombenze dei lavoratori, che in sua assenza dovrebbero compiere autonomamente con conseguente sottrazione di tempo libero alla propria vita familiare.

3.7 Attività di sostegno alle famiglie dei dipendenti

Alcune delle iniziative di welfare aziendale che ricoprono un ruolo fondamentale nel perseguimento

¹⁴⁰ Santucci R. “*Flexicurity* e conciliazione tra tempi di vita e di lavoro”, in DML, 2007, p. 581.

¹⁴¹ Treu T. “Il *welfare* aziendale”, Ipsoa 2013, p. 244.

del *welfare State*, sono senza dubbio quelle rivolte non direttamente ai lavoratori, ma ai loro familiari.

L'equilibrio e l'armonia familiare, unitamente alla convinzione di poter assicurare ai propri figli la possibilità di studiare, imparare lingue, fare vacanze, trovare un lavoro, sono certamente dei punti essenziali verso il miglioramento delle condizioni di vita dei lavoratori.

In questo campo, le iniziative di *welfare* aziendale possono assumere i contenuti più vari, andando dall'istituzione di borse di studio, l'organizzazione di colonie estive, la previsione della possibilità di svolgere periodi di *stage* retribuito all'estero presso qualche sede dell'azienda, o in generale iniziative legate al sostegno, alla cura (si pensi a servizi gratuiti di ambulatorio medico pediatrico forniti dalla Ferrero ai propri dipendenti), all'educazione e alla formazione dei figli e dei familiari dei dipendenti.

- **Il supporto allo studio e le borse di studio** in favore dei figli dei dipendenti hanno l'importante ruolo di promuovere e favorire l'istruzione tra le nuove generazioni e sono diffusamente previste in molti contesti aziendali. In alcune imprese, quali la Henkel, l'imprenditore si è impegnato a rimborsare il 50% delle spese sostenute per il pagamento delle tasse universitarie e dei libri di testo. In altre aziende quali la Abb vengono erogate borse di studio per i figli dei dipendenti che si siano distinti per merito e profitto scolastico. Lo studio viene alle volte sostenuto anche

mediante *voucher*, prestito libri o corsi formazione *on line*.

- La Kraft nell'ambito del proprio piano di *welfare*, prevede l'attribuzione di tre borse di studio annue per un periodo di tre settimane in un *college* in Gran Bretagna per l'apprendimento della lingua inglese a favore dei figli dei dipendenti che siano meritevoli secondo i risultati scolastici raggiunti e che abbiano un'età ricompresa tra i 14 e i 17 anni¹⁴².
- L'**asilo nido** è una delle iniziative maggiormente apprezzate dai dipendenti. Questo servizio può essere garantito sia direttamente dall'azienda, nel qual caso sarà aziendale in senso stretto, oppure potrà essere fornito per il tramite dei privati con cui vengono stipulate delle convenzioni a *latere*¹⁴³.
- Gli **stage all'estero** sono una delle forme di *welfare* aziendale più avanzate e maggiormente rivolte al futuro. Per esempio la Ferrero al fine di consentire ai giovani neolaureati, di età non superiore ai 26 anni, di confrontarsi con realtà culturali e linguistiche diverse, offre la possibilità di uno stage formativo della durata di un mese presso una delle sedi della Ferrero in Europa, con spese di viaggio e di soggiorno a carico dell'azienda¹⁴⁴.

¹⁴² Treu T. "Il *welfare* aziendale", Ipsoa 2013, p. 230.

¹⁴³ Ranci C. e Sabatinelli S. "Le politiche di conciliazione di cura e lavoro" in "Le politiche di *welfare*", Il Mulino, 2015, p. 215; Da Roit B. e Sabatinelli S. "Il modello Mediterraneo di *welfare* tra famiglia e mercato. Come cambia la cura di anziani e bambini in Italia, in "Stato e mercato", 2, 2005, pp. 267-290.

¹⁴⁴ Treu T. "Il *welfare* aziendale", Ipsoa 2013, p. 226.

- Le **colonie estive** è un'iniziativa di *welfare* storicamente tra le più antiche. L'azienda si impegna in sostanza ad organizzare e di mettere a disposizione delle famiglie dei lavoratori delle strutture in luoghi di villeggiatura con annesse attività ludico-ricreative, con costi esclusivamente a carico dell'azienda.

Capitolo 4

La normativa fiscale del *welfare* aziendale

4.1 L'importanza della normativa fiscale di vantaggio per lo sviluppo del *welfare* privato

Nei capitoli che precedono si è dato atto dell'importanza delle iniziative privatistiche per il soddisfacimento delle esigenze e dei bisogni dei cittadini in un'ottica di *welfare state*. I principi costituzionali che legittimano e promuovono il *welfare* privato sono alla base di una normativa fiscale vantaggiosa per gli operatori del mercato che partecipano a queste iniziative.

L'incentivo pubblico è dunque giustificato dagli obiettivi che un sistema così strutturato è in grado di perseguire. Il miglioramento delle relazioni industriali e del clima aziendale, la riduzione dell'assenteismo e la maggiore fidelizzazione dei dipendenti, l'incremento della qualità della vita dei lavoratori e delle loro famiglie, sono senza dubbio alla base dello sviluppo della normativa fiscale di vantaggio che svolge un ruolo determinante nel progresso del sistema di *welfare* privato, come emerge chiaramente dall'esperienza di tutti i Paesi dove esso ha avuto maggiore diffusione¹⁴⁵.

Una normativa fiscale di vantaggio consente attraverso il *welfare* aziendale di raggiungere una serie di risultati

¹⁴⁵ Treu T. e Dell'Aringa C. in “*Welfare* dalla crisi alle opportunità”, Edenred, 2013, pp. 15-21.

importanti quali l'aumento della retribuzione reale dei lavoratori, senza incidere sul costo del lavoro, perché si incrementa anche la produttività; si ottimizza inoltre l'efficienza fiscale e contributiva del compenso non monetario e ciò vale sia per i lavoratori che per l'impresa.¹⁴⁶ Uno dei più grandi vantaggi di queste iniziative è che ai lavoratori, in cambio di una parte della retribuzione monetaria, vengono offerti beni e servizi di valore nettamente superiore sia per qualità che per quantità¹⁴⁷. Tutto ciò perché se vengono poste in essere azioni di *welfare* privato nel rispetto della normativa fiscale, esse sono interamente deducibili, anche se reiterate nel tempo, e salvo i limiti di cui si darà conto nei successivi paragrafi.

Gli studi dicono che, un aumento retributivo tradizionale (in denaro), si traduce per il dipendente in un reddito netto pari circa al 50% del costo sopportato dall'azienda (100 Euro di incremento di costo aziendale determinano circa 50 Euro netti per il dipendente a causa del cuneo fiscale e contributivo che in Italia nel 2014 è pari al 48,2% del costo del lavoro)¹⁴⁸.

4.2 La normativa fiscale italiana e le novità introdotte dalla Legge di Stabilità 2016: le modifiche all'art. 51 TUIR

¹⁴⁶ Ciccio Messere R. "Tutti i vantaggi del *welfare* aziendale" in "Welfare: dalla crisi alle opportunità. Sussidiarietà, organizzazione e nuovi servizi", Edenred, 2013, p. 70.

¹⁴⁷ Mallone G. "Il secondo *welfare* in Italia: esperienze di *welfare* aziendale a confronto", wp-2wel 3/2013 Einaudi, p. 7.

¹⁴⁸ <http://ifuturo.org/documentacion/TaxingWages2015.pdf>.

Gli strumenti di *welfare* aziendale sono disciplinati dal D.P.R. n. 917/1986 denominato “TUIR” (Testo Unico delle Imposte sui Redditi), come da ultimo riformato **dalla Legge di Stabilità 2016 (L. 208/2015 art. 1 co. 182-190)**, ove sono contenute le disposizioni che disciplinano le forme di retribuzione non monetaria, c.d. *fringe benefit*, cioè l’insieme delle utilità e dei vantaggi accessori alla retribuzione in denaro che i dipendenti possono ricevere dal proprio datore di lavoro.

Le norme di riferimento sono l’art. 51, che disciplina il trattamento delle prestazioni di *welfare* avuto riguardo al lavoratore, e gli artt. 95 e 100 che definiscono i limiti e la deducibilità dei relativi costi in sede di determinazione del reddito di impresa, nonché il D.Lgs. n. 446/1997 che ne disciplina la deducibilità ai fini Irap.

L’art. 23 del D.P.R. n. 600/1973 invece, prevede l’obbligo in capo al datore di lavoro, quale sostituto di imposta, di operare le ritenute alla fonte, a titolo di acconto, sulle retribuzioni imponibili erogate ai dipendenti e quindi sui *benefit* non accessori, quali il denaro.

Quanto all’art. 51 TUIR, ai fini della nostra indagine rileva il secondo comma lettera f) ove, *ante* riforma era disposto che “-*non concorre a formare il reddito da lavoro dipendente- l'utilizzazione delle opere e dei servizi di cui al comma 1 dell'articolo 100 da parte dei dipendenti e dei soggetti indicati nell'articolo 12*”. A seguito delle modifiche apportate dalla suddetta L.

208/2015, la norma recita che: “-*non concorre a formare il reddito da lavoro dipendente- l'utilizzazione delle opere e dei servizi riconosciuti dal datore di lavoro volontariamente o in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale, offerti alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti e ai familiari indicati all'art. 12 per le finalità di cui al comma 1 dell'art. 100*”. In particolare le opere e i servizi cui fa riferimento la norma sono quelli: a) utilizzabili dalla generalità dei dipendenti o categorie di dipendenti b) prima solo se volontariamente sostenute, oggi anche se frutto di un accordo c) per specifiche finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto.

Il richiamo all'art. 12 TUIR fa sì che non concorrano al calcolo del reddito anche le suddette spese compiute dal coniuge o dai figli.

Il fatto che *ante* riforma i beni e i servizi di *welfare* per essere detassati dovessero essere concessi unilateralmente, era sintomatico di una normativa del tutto anacronistica. In buona sostanza la normativa fiscale, com'era concepita sino a pochi giorni fa, favoriva senza mezzi termini le iniziative unilaterali, quelle che relegano il *welfare* ad una mera concessione liberalistica dell'imprenditore, marginalizzando il ruolo dei sindacati¹⁴⁹. Secondo anche quanto già esposto nel Capitolo 2, par. 3 della presente trattazione, era evidente invece che sarebbero dovute essere favorite e sostenute le

¹⁴⁹ Agenzia delle entrate, Circolare n. 34/E del 10.3.2004.

iniziative bilaterali, quelle attuate contrattualmente, di concerto tra imprenditori e sindacati, a discapito dell'ormai vetusta visione paternalistica del *welfare*.

Queste disposizioni erano peraltro in palese contraddizione con quelle espresse in materia di previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa, per le quali, al contrario, la contrattazione collettiva è il requisito indispensabile per ottenere il vantaggio fiscale come disposto dall'art 51 co. II lett. a) TUIR¹⁵⁰.

La Legge di Stabilità 2016:

- all'art. 51 II co. lett. f) TUIR ha effettuato un rinvio alle sole finalità dell'art. 100 TUIR, e non all'intero contenuto, e pertanto devono ritenersi oggetto di esenzione non solo le prestazioni effettuate volontariamente dal datore di lavoro, ma **anche quelle che sono il frutto di un accordo con le controparti sindacali**. Viene così superata ogni difficoltà interpretativa circa il concetto della "volontarietà": alla luce della novella non permangono infatti dubbi circa la deducibilità delle prestazioni di *welfare* introdotte "volontariamente" per accordo bilaterale o eventualmente per scelta unilaterale;
- ha aggiunto alle esenzioni già previste dall' 51 co. II lett. f-*bis*) TUIR, tutti i servizi di educazione e istruzione **anche in età prescolare**, ai centri estivi ed invernali e alle ludoteche;

¹⁵⁰ Ciccio Messere R. "Tutti i vantaggi del welfare aziendale" in "*Welfare: dalla crisi alle opportunità. Sussidiarietà, organizzazione e nuovi servizi*", Edenred, 2013, p. 71.

- ha introdotto una nuova lettera all'art. 51 TUIR, la *f-ter*), con la quale sono stati inclusi nell' esenzione anche i servizi relativi **all'assistenza di familiari anziani o non autosufficienti**.
- ha reintrodotto l'imposta sostitutiva del 10% sui premi di produttività erogati ai lavoratori subordinati del settore privato; però in alcuni casi, e al sussistere di taluni requisiti, è possibile convertire il suddetto premio in servizi di *welfare esenti* dall'imposizione (ad esempio: buoni pasto; contributi ad enti o cassa di assistenza sanitaria integrativa nel limite di deducibilità € 3.615,20 versati cumulativamente dal datore di lavoro e dal dipendente; prestazioni di servizi di trasporto collettivo alla generalità o a categorie di dipendenti; azioni offerte alla generalità di dipendenti; contributi versati al fondo di previdenza complementare nel limite di deducibilità € 5.164,57 cumulata tra conto azienda e conto lavoratore, *etc.*).

Le nuove disposizioni della Legge di Stabilità entreranno in vigore a partire dal 1 Gennaio 2016.

Una norma di assoluta rilevanza in materia, richiamata altresì dalle norme sopra indicate, è l'art. 100 TUIR, il quale nel disciplinare i vantaggi fiscali di cui può usufruire l'imprenditore ove ponga in essere iniziative di *welfare* dispone 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". Viene così definito il principio di deducibilità dei c.d. oneri di utilità sociale.

In una prospettiva di riforma, sarebbe importante per esempio includere nelle agevolazioni anche le somme erogate a titolo di rimborso per i servizi o i beni acquistati direttamente dai dipendenti. Al rischio di comportamenti fraudolenti si potrebbe ovviare istituendo degli efficaci sistemi di monitoraggio delle spese effettuate. Una previsione di questo tipo consentirebbe senza dubbio un grosso salto in avanti del *welfare* di secondo livello.

Sarebbe importante altresì modificare il limite dei 258,23 Euro come valore dei *benefit* superato il quali essi vengono integralmente tassati. Esso è il frutto della conversione Lire/Euro, e fu stabilito nel 1998 in un momento in cui 500.000 Lire rappresentavano una cifra molto consistente. Pertanto tale valore andrebbe adeguato all'attuale costo della vita.

La prospettiva di riforma sicuramente più urgente è quella relativa all'attuale previsione secondo cui sono deducibili le prestazioni di beni o servizi di *welfare ex art. 100 TUIR* solo ove queste siano state concesse unilateralmente dal datore di lavoro e non siano quindi previste da un accordo o da un contratto collettivo. E' assolutamente necessaria una normativa che sancisca la possibilità di dedurre anche le prestazioni che siano state previste contrattualmente, anzi, questa modalità di fare

welfare deve essere favorita e sostenuta, in quanto da un lato garantisce l'adozione delle misure che siano più utili per i lavoratori e maggiore stabilità ai vantaggi per i lavoratori, in quanto essi non possono essere modificati o eliminati unilateralmente; dall'altro favorendo la concertazione tra imprenditori e dipendenti conduce ad una maggiore fidelizzazione di questi ultimi in quanto maggiormente coinvolti nelle scelte e nelle politiche dell'azienda.

4.2.1 Agevolazioni fiscali e *voucher*: ulteriori profili di criticità

La disciplina fiscale dei *voucher* dipende interamente dalla qualificazione della loro natura giuridica come denaro o beni in natura¹⁵¹.

Preliminarmente occorre chiarire che i *voucher* sono dei documenti che attribuiscono al titolare il diritto a ricevere un determinata prestazione in essi descritta.

Essi potenzialmente potrebbero rappresentare una valida modalità di diffusione ed elargizione delle iniziative di *welfare* e sono già molto utilizzati in diversi Paesi europei.

I *voucher* emessi dai datori di lavoro in favore dei propri dipendenti potrebbero essere, in sintonia con quanto previsto a livello Comunitario, una solida fonte di sostegno per i lavoratori, uno strumento che li

¹⁵¹ Boffano S. “I vincoli fiscali all'introduzione dei *voucher* aziendali” in “*Welfare*: dalla crisi alle opportunità. Sussidiarietà, organizzazione e nuovi servizi”, Edenred, 2013, p. 56.

accompagni nei processi di formazione e apprendimento, che li aiuti a conciliare nel miglior modo possibile la vita familiare con quella lavorativa, insomma potrebbero considerarsi come una delle più valide iniziative di *welfare* aziendale verso l'obiettivo dello Stato sociale¹⁵². Ad oggi comunque, la disciplina fiscale dei *voucher* non è contenuta in nessuna norma di legge.

4.2.2 Natura giuridica dei *voucher*

Come detto, dalla qualificazione dei *voucher* come beni in natura o come denaro, dipende l'intera disciplina applicabile in tema di deducibilità. Anche alla luce delle recenti direttive comunitarie, sembra comunque più probabile che debbano essere considerati come dei beni in natura.

L'Amministrazione finanziaria, facendo riferimento al caso diverso della somministrazione di pasti da parte del datore di lavoro ai dipendenti, ha dato delle indicazioni utili anche a definire le condizioni perché i *voucher* siano considerabili come beni in natura. L'erario ha ritenuto che essi sono qualificabili come erogazioni in natura ove siano strutturati in modo da garantire l'accesso ai beni o servizi ai soli destinatari, con modalità tali da evitare qualsiasi abuso o utilizzo alternativo (es. scambio con denaro).¹⁵³

¹⁵² Brenna F. "Gli strumenti di *welfare* aziendale: aspetti fiscali" in "*Welfare* aziendale", IPSOA, 2013, p. 117.

¹⁵³ Brenna F. "Gli strumenti di *welfare* aziendale: aspetti fiscali" in "*Welfare* aziendale", IPSOA, 2013, p. 121.

Nel caso affrontato dall'Amministrazione finanziaria in particolare, si affermava che mentre i *ticket restaurant* sono dei *benefit* retributivi (equiparabili al denaro) e pertanto per essere deducibili non devono superare i 5.29 Euro giornalieri, una *card* che dia diritto ad una sola prestazione giornaliera, non ripetibile nell'arco dello stesso giorno lavorativo, che non consenta al lavoratore di ottenere prestazioni diverse (es. denaro) e che non generi in capo al dipendente alcun diritto in caso di mancata fruizione, dovrebbe essere considerata come bene in natura e come tale interamente deducibile indipendentemente dal superamento di qualsiasi soglia di spesa.

4.2.2 *Voucher* e deducibilità ai fini dell'IRPEF

Ciò detto, quanto alla deducibilità dei *voucher* con riferimento alla determinazione del reddito da lavoro dipendente (IRPEF), stante anche quanto sarà precisato nel successivo paragrafo, i *voucher* sono deducibili: sia nel caso che abbiano ad oggetto i beni o i servizi di cui all'art.100 TUIR; sia che si tratti di prestazioni di asili nido, borse di studio e assegni (che, come vedremo, sono rimborsabili eccezionalmente anche se effettuati in denaro e quindi sarebbero deducibili anche se i *voucher* dovessero considerarsi come somme di denaro); sia che si tratti di *benefit* il cui valore non superi i 258,23 Euro.

4.2.3 *Voucher* e calcolo di IRES E IRAP

Preliminarmente occorre precisare che sia la base imponibile che il regime delle esenzioni, è per buona parte diverso a seconda che si prenda in considerazione l'IRES (che è un tributo Statale) o l'IRAP (che invece è un tributo regionale).

Per quanto riguarda la deducibilità ai fini del calcolo del reddito di impresa (IRES), i *voucher* sono interamente deducibili, a meno che non rientrino nell'alveo dell'art. 100 TUIR, nel qual caso vigerà il tetto del 5 per mille dell'ammontare delle spese per prestazioni di lavoro dipendente risultanti dalla dichiarazione dei redditi¹⁵⁴.

Ai fini IRAP, la regola generale è la indeducibilità delle spese per prestazioni da lavoro. Esistono però alcune spese di lavoro che il legislatore considera deducibili. In particolare, a seguito della legge finanziaria del 2008, e così come puntualizzato dall'amministrazione finanziaria: *“le spese sostenute dall'azienda per acquisire beni o servizi da destinare ai dipendenti per lo svolgimento dell'attività lavorativa sono deducibili nella misura in cui costituiscano spese funzionali all'attività d'impresa e non assumano natura retributiva per il dipendente”*¹⁵⁵.

4.3 Disciplina fiscale del reddito da lavoro dipendente: l'art. 51 TUIR tra il principio di onnicomprensività e le eccezioni del *welfare* aziendale

¹⁵⁴ Boffano S. “I vincoli fiscali all'introduzione dei *voucher* aziendali” in “*Welfare: dalla crisi alle opportunità. Sussidiarietà, organizzazione e nuovi servizi*”, Edenred, 2013, p. 59.

¹⁵⁵ Agenzia delle Entrate, Circolare n. 27/2009.

Il principio che regola il calcolo della base imponibile ai fini del calcolo dell'Imposta sul Reddito delle Persone Fisiche (IRPEF), è quello dell'onnicomprendività. Pertanto va computata qualsiasi utilità, qualsiasi valore, così ricomprendendo non solo le erogazioni in denaro (retribuzione, indennità), ma anche in natura (beni e servizi). Così discorrendo, anche i *benefit* attribuiti dal datore di lavoro ai dipendenti, che assumono natura retributiva, concorrono alla determinazione dell'imponibile, salvo che non superino l'importo complessivo di Euro 258,23 nel periodo di imposta. E' tuttavia importante precisare che venga superata la suddetta soglia, i *benefit* saranno tassati per il loro intero ammontare.

Il Legislatore ha però previsto delle specifiche eccezioni al principio di onnicomprensività per il caso in cui taluni beni o servizi vengano concessi per il soddisfacimento di interessi meritevoli di tutela. La formulazione utilizzata dall'art. 51 co. II TUIR, sembra in ogni caso prendere in considerazione solo le erogazioni compiute in natura. Rimarrebbero fuori dal perimetro delle eccezioni i rimborsi in denaro effettuati dal datore di lavoro nei confronti dei dipendenti che hanno autonomamente acquistato i beni e i servizi di utilità sociale. Quanto disposto trova legittimazione nel fatto che l'erario non si sentirebbe sufficientemente garantito circa l'effettiva destinazione delle somme per le finalità meritevoli di tutela. Se ciò è vero, va comunque precisato che, come confermato dall'Agenzia delle entrate, è possibile che i

suddetti beni e servizi non vengano forniti direttamente dal datore di lavoro, ma da un'impresa esterna, fermo restando che il contratto deve essere stato stipulato tra datore e impresa terza, e non da ogni singolo lavoratore con la ditta esterna, altrimenti per il rischio di comportamenti fraudolenti non sarebbero deducibili¹⁵⁶.

Il legislatore ha però introdotto delle eccezioni al principio della non deducibilità delle somme di denaro erogate a titolo di rimborso per le spese fatte dai dipendenti per l'acquisto autonomo di beni e servizi di pubblica utilità. *Ex art. 51 co. II lett f-bis) TUIR*, per esempio, si tratta di quelle somme riconosciute, alla generalità dei dipendenti o a categorie di essi, tutti i servizi di educazione e istruzione **anche in età prescolare**, ai centri estivi ed invernali e alle ludoteche per tutti i servizi di educazione e istruzione anche in età prescolare, ai centri estivi ed invernali, alle ludoteche per i familiari dei lavoratori, o per borse di studio in favore dei medesimi¹⁵⁷. Si rinvia inoltre all'elencazione contenuta nel par. 4.2. Ai sensi dell'art. 51 co. II lett. c) TUIR sono deducibili fino all'importo complessivo giornaliero di Euro 5.29, anche 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.

¹⁵⁶ CiccioMessere R. "Tutti i vantaggi del *welfare* aziendale" in "*Welfare: dalla crisi alle opportunità. Sussidiarietà, organizzazione e nuovi servizi*", Edenred, 2013, p. 96.

¹⁵⁷ CiccioMessere R. "Tutti i vantaggi del *welfare* aziendale" in "*Welfare: dalla crisi alle opportunità. Sussidiarietà, organizzazione e nuovi servizi*", Edenred, 2013, p. 100.

Alcuni dei *benefit* sono il tipico contenuto di iniziative di *welfare* aziendale come: opere e servizi con finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sanitaria, sociale e di culto; prestazioni di servizio di trasporto collettivo; asili nido, borse di studio e colonie per i familiari dei dipendenti etc.

Per queste tipologie di spesa non vi è un tetto massimo superato il quale si decade dai benefici fiscali, esse sono interamente deducibili. Al fine di evitare che erogazioni *ad personam* possano usufruire di queste agevolazioni, il Legislatore ha previsto che la deducibilità è subordinata al fatto che i suddetti *benefit* siano offerti alla generalità dei dipendenti o quantomeno a determinate categorie¹⁵⁸. Per categorie non devono intendersi solo quelle individuate dall'art. 2095 cc. (dirigenti, quadri, impiegati ed operai), il datore di lavoro ha ampia autonomia nella loro determinazione e può utilizzare criteri diversi quali l'appartenenza ad un determinato turno di servizio, l'anzianità anagrafica o quella di servizio, l'appartenenza ad un determinato settore di produzione.

E'richiesto che siano destinati ad un'utilità sociale e devono essere offerti alla generalità dei dipendenti, mentre il richiamo alle sole finalità di cui all'art. 100 TUIR comporta che non sia più necessario che siano stati concessi unilateralmente e volontariamente/ dal datore di lavoro.

L'art. 51 co. II lett. a) TUIR, dispone “*la deducibilità dei contributi previdenziali e assistenziali versati dal datore*

¹⁵⁸ Agenzia delle entrate, Circolare n. 326/E del 1997 e Circolare n. 188/E del 1998.

di lavoro o dal lavoratore in ottemperanza a disposizioni di legge e dei 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”.

L'amministrazione finanziaria sostiene che ai fini della deducibilità dei contributi previdenziali e assistenziali, è sufficiente che essi siano previsti da contratto o accordi collettivi, e non dunque solo dalla legge come risulterebbe dal mero tenore letterale della norma. Inoltre, ove dovesse essere superata la soglia stabilita dalla suddetta norma, la tassabilità è solo dell'eccedenza e non sull'intero ammontare. Ciò a dimostrazione di un particolare *favor* del legislatore verso queste forme assistenziali di *welfare* aziendale rispetto ai normali *benefit* retributivi.

4.4 Il trattamento fiscale dei costi del *welfare* aziendale sostenuti dal datore di lavoro: deduzioni IRES e IRAP

L'art. 95 co. I TUIR, sancisce che le spese sostenute dall'imprenditore per la retribuzione (in denaro o in natura) del lavoro dipendente o per scopo di liberalità in

favore dei lavoratori, sono ordinariamente deducibili ai fini del calcolo dell'IRES.

Ove però l'erogazione di beni e servizi venga compiuta volontariamente e nei confronti della generalità dei dipendenti o di una categoria di essi, e rientri nell'alveo delle prestazioni indicate dall'art. 100 TUIR, la loro deducibilità non è integrale, ma è limitata al 5 per mille dell'ammontare delle spese per prestazioni di lavoro dipendente, così come risultano dalla dichiarazione dei redditi del'imprenditore. Pertanto se manca uno dei suddetti requisiti, e le prestazioni siano erogate per esempio *ad personam*, o ancora, ove vengano erogate in virtù dell'esecuzione di un contratto o di un accordo collettivo, esse saranno interamente deducibili.

Ai fini dell'IRAP, risultano deducibili le prestazioni di opere e servizi aventi rilevanza sociale e i *benefit* di valore sia superiore che inferiore a 258,23 Euro per periodo di imposta purché fornite ai dipendenti in natura; indeducibili sono invece gli eventuali rimborsi in denaro. Quanto detto vale come regola generale con riferimento a questa imposta.

Molto discussa è invece la deducibilità dei servizi e delle prestazioni erogati per la frequenza di asili nido e colonie climatiche da parte dei familiari e per borse di studio a favore dei familiari medesimi. Per alcuni sarebbero deducibili in quanto rientranti nelle opere e servizi di cui si è detto sopra, mentre per altri non lo sarebbero perché sono iscrivibili nel conto economico fra le spese del

personale alla voce B9 dello schema di conto economico previsto dall'art 2425 cc¹⁵⁹.

Nel difficile rapporto tra IRAP e iniziative di *welfare* aziendale, un ruolo importante è stato svolto dapprima dalla L. n 42/2009 che ha dato attuazione all'art. 119 Cost. e dal D.Lgs. n. 68/2011 contenente disposizioni attuative della citata legge. Questo decreto ha attribuito alle regioni una maggiore autonomia sui tributi propri derivati, tra i quali IRAP e addizionale IRPEF, ampliando la loro autonomia di scelta circa le possibili agevolazioni da introdurre in materia di *welfare*.

¹⁵⁹ Ciccio Messere R. “Tutti i vantaggi del *welfare* aziendale” in “*Welfare: dalla crisi alle opportunità. Sussidiarietà, organizzazione e nuovi servizi*”, Edenred, 2013, p. 105.

Capitolo 5

Esperienza italiana ed europea: lo strumento del *welfare* aziendale per aumentare la produttività e ridurre il costo del lavoro

5.1 Le politiche degli Stati esteri nella crisi economica: la necessità di riformare il sistema del *welfare*

La globalizzazione, i flussi migratori, l'invecchiamento della popolazione, l'aumento del numero delle donne nel mercato del lavoro, l'incremento delle separazioni coniugali e quindi delle famiglie monoparentali, sono solo alcuni dei fenomeni che hanno investito gli Stati europei negli ultimi decenni¹⁶⁰. Essi hanno comportato l'insorgere di nuovi e diversificati bisogni sociali, un tempo sconosciuti, e a cui i sistemi di protezione della collettività devono dare delle risposte che ad oggi latitano¹⁶¹.

¹⁶⁰ Canale L. "Unione Europea, innovazione sociale e secondo *welfare*", wp-2wel, Einaudi, 1/2013, p. 5.

¹⁶¹ Ferrera M. e Hemerijck A. "Recalibrating Europe's welfare regimes", in J. Zeitlin e D.M. Trubek (a cura di), "Governing work and welfare in the new economy. European and American experiments", Oxford, Oxford University press, 2013.

A questo problematico quadro sociologico, va ad aggiungersi la crisi economica mondiale che sta compromettendo la capacità dei Paesi europei di garantire politiche pubbliche in grado di soddisfare le nuove esigenze, specialmente in quelle Nazioni che già presentano un elevato debito pubblico.

In questo contesto storico, risulta imprescindibile intraprendere un progetto di riforma sostanziale dei sistemi di *welfare* pubblico dei singoli Stati, ed un ruolo determinante nell'indirizzo e nel coordinamento di questo processo deve essere svolto dalle Istituzioni europee. E' primaria in questa fase, la cooperazione tra tutti i livelli di *governance*, nazionali e transnazionali, al fine di individuare soluzioni che siano il più possibile in grado di conciliare la competitività del mercato europeo su quello mondiale, con il rispetto dei principi sociali a cui l'Unione Europea si è da sempre ispirata.

Un ruolo determinante nella conciliazione di questi interessi apparentemente contrapposti, deve essere svolto da singoli attori privati, enti locali, sindacati, terzo settore, in un'ottica di "secondo *welfare*" che dismette il carattere della territorialità, in una prospettiva di dinamicità e collaborazione¹⁶².

In particolare, le Istituzioni comunitarie sono impegnate in un'azione di sensibilizzazione e di informazione nei confronti di tutti gli operatori del mercato e si pongono come obiettivo primario il perseguimento della c.d.

¹⁶² Ferrera M. e Maino F.: "Il secondo *welfare* in Italia: sfide e prospettive, "Italianieuropei", n. 3/2011, pp. 17-22.

Europa sociale, che sia attenta tanto alle esigenze degli operatori economici, quanto a quelle dei privati cittadini.

5.2 La nuova strategia Comunitaria: l'innovazione sociale verso il documento Europa 2020

Come si è accennato in precedenza, la contingente situazione socio-economica in cui versano gli Stati europei, ha reso necessario l'intervento congiunto delle Istituzioni europee al fine di intraprendere dei programmi che possano dare risposte concrete alle nuove esigenze dei cittadini comunitari. E' pertanto iniziato l'approfondimento e la discussione del tema dell'innovazione sociale. Un percorso di innovazione sociale è considerato infatti come l'unica risposta possibile ed esaustiva alle nuove problematiche dei cittadini, e deve svilupparsi mediante processi di *governance* inclusivi, e quindi forme di partenariato pubblico/privato, nonché tra imprese ed enti *no profit*.

Il documento Europa 2020, attribuisce all'innovazione un ruolo cruciale nel processo europeo di crescita intelligente, sostenibile ed inclusiva¹⁶³.

A livello europeo si attribuisce grande rilievo al concetto di "cittadinanza attiva", in un contesto in cui i privati devono essere resi protagonisti del *welfare* e le loro iniziative devono essere promosse e supportate da

¹⁶³ Canale L. "Unione Europea, innovazione sociale e secondo *welfare*", wp-2wel, Einaudi, 1/2013, p. 6.

adeguate politiche fiscali. In realtà tutt'ora sussiste un certo conflitto tra la burocratizzazione dell'agire comunitario e la volontà di favorire l'attività degli imprenditori illuminati. Un progetto interessante è stato promosso a Napoli nel 2011 dal *Euclid Network* and dalla *UniCredit Foundation*, denominato Napoli 2.0, e avente ad oggetto un concorso internazionale sull'innovazione sociale, è stato seguito con grandissimo interesse dalla Commissione europea come esempio da seguire per supportare il cambiamento necessario¹⁶⁴.

L'idea del modello dell'Europa sociale, è solo il punto finale di un lungo processo di crescita e costruzione nel corso del quale sono stati adottati numerosi interventi in diverse direzioni:

- regolativa, prevedendo disposizioni che tutelano i diritti dei lavoratori, che supportano le pari opportunità e combattono le discriminazioni;
- distributiva, con l'utilizzo del Fondo Sociale Europeo e il finanziamento delle iniziative illuminate;
- di coordinamento e livellizzazione delle politiche dei singoli Stati¹⁶⁵.

L'intento come più volte affermato dalla Commissione europea è quello di sostenere la crescita economica in un'ottica però di sostenibilità e di coesione sociale.

La necessità dell'innovazione sociale ha trovato per la prima volta la sua esplicitazione ufficiale nel Trattato di

¹⁶⁴ Sigaloff C. “*Social innovation gains new support in Europe*”, in “The Guardian”, 2012 [<http://www.theguardian.com/social-enterprise-network/2012/oct/03/europe-social-innovation-competition>].

¹⁶⁵ Obinger H., Leibfried S., Castles F.G. “*Bypasses to a social Europe? Lessons from federal experience*”, in “*Journal of European public policy*”, 12, 3, pp. 1-27.

Amsterdam del 1997 (entrato in vigore il 1 Maggio 1999), per trovare poi conferma e vigore nel corso del Consiglio di Lisbona del 2000, ove è stata avviata l'ambiziosa "Strategia di Lisbona". L'obiettivo dichiarato di questa linea di azione era quello di rendere in dieci anni l'economia europea la più dinamica e competitiva del mondo, senza però tralasciare la coesione sociale, anzi, promuovendo una crescita sostenibile. Dalla strategia si ricava che il modello sociale europeo va innovato in modo sostanziale, ed uno dei punti centrali per il raggiungimento di quest'obiettivo è la promozione della "cittadinanza attiva".

Pochi mesi dopo il Consiglio di Lisbona, la Commissione europea con la Comunicazione 379 del 2000 ha inaugurato l'Agenda sociale per il periodo 2000/2005. In questo documento emergono alcuni punti che caratterizzano l'azione dell'Europa in materia di *welfare* aziendale. In primo luogo, e per la prima volta, si prende a considerare il *welfare* non come un semplice costo, ma come un investimento, in quanto è detto che la promozione e l'adozione di iniziative di questo genere hanno la potenzialità di trasformare le spese in profitto. Non si può ignorare infatti che la creazione di un clima sereno in azienda, la fidelizzazione dei dipendenti, il mettere i lavoratori nelle migliori condizioni per svolgere la propria attività eliminando per loro problemi e preoccupazioni, non fa altro che aumentare la produttività dell'impresa. In secondo luogo viene posto l'accento sulla necessità di coinvolgere nell'opera di ammodernamento

del sistema sociale di tutti i soggetti a vario titolo protagonisti delle relazioni esistenti tra politiche economiche, sociali ed occupazionali¹⁶⁶. Tale ultima idea è stata anche al centro del *report* Kok realizzato nel 2004 da un gruppo di esperti indipendenti presieduto appunto dal primo ministro Olandese Wim Kok, appositamente incaricato dalla Commissione Europea, e da alcune Comunicazioni della stessa Commissione dal 2006 al 2008¹⁶⁷.

La Commissione, a partire dal Febbraio 2010, si è riunita per tirare le somme dei risultati raggiunti con la Strategia di Lisbona e per preparare il terreno per il varo di una nuova linea d'azione. Nello stesso periodo, nel pieno della crisi economica, la Commissione europea, di concerto con lo *European Policy Centre*,¹⁶⁸ intraprese un nuovo progetto denominato *Post Lisbon coalition*, con lo scopo di trovare soluzioni in grado di migliorare il modello sociale ed economico europeo. Uno dei risultati più rilevanti raggiunti dalla coalizione è la produzione del documento *Europa 2020: delivering well-being for future Europeans*.

¹⁶⁶ Canale L. “Unione Europea, innovazione sociale e secondo *welfare*”, wp-2wel, Einaudi, 1/2013, p. 9.

¹⁶⁷ “Opportunità, accesso e solidarietà: verso una nuova visione sociale per l’Europa del XXI secolo” (COM (2007) 726 def.) e “Mettere in pratica la conoscenza: un’ampia strategia dell’innovazione per l’UE” (COM (2006) 502 def.), sia con l’Agenda sociale rinnovata (COM (2008) 412 def.)

¹⁶⁸ Lo *European Policy Centre* è un gruppo di lavoro, indipendente e *no profit*, formato da esperti che si riuniscono nella prospettiva di favorire l’integrazione europea.

5.3 Europa 2020: una crescita intelligente, sostenibile ed inclusiva con l'intervento del *welfare* aziendale

Lo sviluppo di un modello di *welfare* comunitario e innovativo, è obiettivo assai ambizioso, ma è anche un'esigenza imprescindibile per un'Europa moderna ed al passo con le più avanzate economie mondiali. L'azione delle Istituzioni europee, di concerto con organismi indipendenti formati da esperti del mercato e della società, ha ideato nel 2010 una nuova strategia: Europa 2020 (COM (2010) 2020)¹⁶⁹. Si tratta di un progetto ambizioso che si propone di rilanciare l'economia comunitaria nell'arco di un decennio, in un'ottica intelligente, sostenibile e solidale, così da aumentare la coesione sociale e da dirimere i conflitti tra gli operatori del mercato. Gli obiettivi che si è data l'Unione Europea riguardano l'occupazione, la ricerca e lo sviluppo, il clima e l'energia, l'istruzione, l'integrazione sociale e la riduzione della povertà. E' evidente come le tematiche del *welfare state*, del *welfare* aziendale e quindi della cittadinanza attiva, siano strettamente connesse con quanto si vuole perseguire con Europa 2020. Le iniziative poste in essere per il raggiungimento dei suddetti obiettivi sono fondamentalmente sette e cioè l'innovazione, l'economia digitale, l'occupazione, i giovani, la politica industriale, la povertà e l'uso efficiente delle risorse. Al centro del progetto c'è l'innovazione sociale. Vengono coinvolte tutte le parti che operano sul mercato, è

¹⁶⁹ http://ec.europa.eu/europe2020/index_it.htm

richiesta la collaborazione e l'azione sinergica degli enti pubblici, delle istituzioni collettive, dei singoli imprenditori e di tutte le parti sociali in generale, il che è esattamente ciò che è necessario per la promozione e lo sviluppo di un solido *welfare* aziendale. Nello specifico nel documento è detto: *“Crescita inclusiva significa rafforzare la partecipazione delle persone mediante livelli di occupazione elevati, investire nelle competenze, combattere la povertà e modernizzare i mercati del lavoro, i metodi di formazione e i sistemi di protezione sociale per aiutare i cittadini a prepararsi ai cambiamenti e a gestirli e costruire una società coesa. È altrettanto fondamentale che i benefici della crescita economica si estendano a tutte le parti dell'Unione, comprese le regioni ultraperiferiche, in modo da rafforzare la coesione territoriale. L'obiettivo è garantire a tutti accesso e opportunità durante l'intera esistenza. L'Europa deve sfruttare appieno le potenzialità della sua forza lavoro per far fronte all'invecchiamento della popolazione e all'aumento della concorrenza globale. Occorreranno politiche in favore della parità fra i sessi per aumentare la partecipazione al mercato del lavoro in modo da favorire la crescita e la coesione sociale”*¹⁷⁰.

Dal tenore del documento risulta evidente come la crescita passi per la modernizzazione del mercato del lavoro e dei sistemi di protezione sociale. La Commissione sottolinea come vi sia la necessità di

¹⁷⁰ COM(2010) 2020 definitivo :

<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:IT:PDF>

sfruttare a pieno la forza lavoro, ebbene questo e gli altri obiettivi non possono essere realizzati senza che venga sviluppato in modo esponenziale e radicato un sistema di *welfare* in cui i privati siano il fulcro delle iniziative e il punto di riferimento per la risoluzione delle esigenze dei cittadini. Ciò fermo restando che gli Stati, oltre a dover garantire talune prestazioni sociali ritenute essenziali, devono comunque svolgere un ruolo di sostegno e di indirizzo per le azioni degli imprenditori illuminati.

Anche il Comitato economico e sociale europeo (parere(2012/C 229/08)) ha rilevato l'importanza di un'efficace azione dell'impresa sociale, sottolineando l'importanza delle imprese verso l'obiettivo della somministrazione ai lavoratori di sempre maggiori servizi di *welfare* e altresì della soddisfazione dei nuovi e sempre più diversificati bisogni sociali.

Tra le altre iniziative comunitarie che si sono svolte in materia di *welfare* è opportuno ricordare che il 4 dicembre 2015, l'Osservatorio Sociale Europeo, nell'ambito di una tavola rotonda organizzata dal progetto *Prowelfare*, ha ospitato a Bruxelles un *workshop* per discutere con esperti e rappresentanti delle associazioni del settore le prospettive degli schemi di *welfare* occupazionale in Europa¹⁷¹.

E' dunque evidente che le tematiche relative al *welfare* di secondo livello, dello Stato sociale e della responsabilità sociale di impresa, sono tutt'altro che sconosciute a livello internazionale, al contrario costituiscono fonte di

¹⁷¹ Mallone G. "Le prospettive del welfare aziendale in Europa" in "Percorsi di secondo *welfare*", Einaudi, 2015. <http://www.secondowelfare.it/aziende/le-prospettive-del-welfare-aziendale-in-europa.html>

ispirazione e obiettivo primario di quelle che sono le più importanti azioni politiche delle Istituzioni europee.

5.4 La responsabilità sociale di impresa in Europa: il Libro Verde

La Commissione europea con il Libro Verde¹⁷², pubblicato il 18 Luglio 2001, ha introdotto per la il concetto di responsabilità sociale di impresa, con l'obiettivo che poi è anche il titolo del libro, di *“Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese”*. Essa è definita in questo documento come *“l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”*.

Il libro verde è stato oggetto di discussione tra tutte le parti interessate, le istituzioni europee, i singoli Stati, i sindacati, le organizzazioni *no profit*, gli imprenditori e si è concordato nel ritenere che la responsabilità sociale di impresa deve essere basata sulla volontarietà, ma che gli Stati devono svolgere un ruolo portante nel sostegno e nella promozione delle iniziative degli imprenditori illuminati¹⁷³.

La Commissione europea ha ritenuto fondamentale lo sviluppo della RSI, e per questo motivo si è proposta di

¹⁷² COM(2001) 366 definitivo:

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=EN>

¹⁷³ Pantrini P. “Responsabilità sociale d'impresa, tra definizioni e *policy* europee” in www.secondowelfare.it; <http://www.secondowelfare.it/aziende/responsabilita-sociale-dimpresa.html>.

divulgare il più possibile le informazioni ad essa relativa, promuovendo il dialogo tra le parti interessate e eventuali tavoli di lavoro comuni in cui affrontare le problematiche ad essa relative.

Inoltre il Libro Verde è stato oggetto di dibattito della Comunicazione della Commissione del 2 Luglio 2002 relativa alla *“Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile”*¹⁷⁴,

Il concetto di responsabilità sociale di impresa è stato poi ripreso in un'altra comunicazione del 2011, ove è ritenuta *“il fondamento degli obiettivi di Europa 2020”* e dove viene affermato che attraverso di essa è possibile *“fondare una società più coesa e gettare le basi per un sistema economico più sostenibile”*¹⁷⁵.

5.5 Iniziative di *welfare* aziendale nel mondo

Negli ultimi anni, maturata la consapevolezza generale circa l'importanza del *welfare* privato per il progresso sociale ed economico, si sono moltiplicate le iniziative volte a promuoverlo e a pubblicizzarlo.

Le Nazioni Unite, sin dal 2000, avevano promosso e sviluppato un'iniziativa strategica denominata *“Global impact”* volta a promuovere lo sviluppo sostenibile, i diritti umani, del lavoro e la lotta alla corruzione.

¹⁷⁴ COM(2002) 347 definitivo:

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52002DC0347&from=IT>

¹⁷⁵ COM(2011) 682 definitivo:

[http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0682_/com_com\(2011\)0682_it.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0682_/com_com(2011)0682_it.pdf)

Le imprese non hanno, anche in questo caso, alcun obbligo di adesione, però possono impegnarsi volontariamente a rispettare i dettami da essa previsti.

Innanzitutto la strategia si propone otto tipi di campi d'azione differenti: 1) promozione della visibilità della RSI e diffusione delle buone pratiche; 2) miglioramento e monitoraggio dei livelli di fiducia nelle imprese; 3) miglioramento dei processi di autoregolamentazione e coregolamentazione; 4) aumento del "premio di mercato" per la RSI; 5) migliore divulgazione da parte delle imprese delle informazioni sociali e ambientali; 6) ulteriore integrazione della RSI nell'ambito dell'istruzione, della formazione e della ricerca; 7) accentuazione dell'importanza delle politiche nazionali e subnazionali in materia di RSI; 8) migliore allineamento degli approcci europei e globali alla RSI.

Il *Global Compact* si propone di estendere l'applicazione di dieci principi generali, che non sono frutto di innovazione, ma sono mutuati da trattati internazionali come la "Dichiarazione Universale dei Diritti Umani", la "Dichiarazione sui Principi Fondamentali e i Diritti nel Lavoro" dell'ILO, la "Dichiarazione sull'Ambiente e lo Sviluppo" di Rio de Janeiro. Come detto non solo l'adesione è volontaria, ma non vi sono neanche forme di controllo per le imprese che dicono di avervi aderito. Lo scopo dell'iniziativa non ha il carattere dell'imperatività, ma si pone più che altro fini divulgativi e di sensibilizzazione degli operatori del mercato oltre che degli organismi pubblici nazionali e transnazionali. I

principi possono essere così elencati: 1) “Alle imprese è richiesto di promuovere e rispettare i diritti umani universalmente riconosciuti nell'ambito delle rispettive sfere di influenza”; 2) “di assicurarsi di non essere, seppure indirettamente, complici negli abusi dei diritti umani”; 3) “Alle imprese è richiesto di sostenere la libertà di associazione dei lavoratori e riconoscere il diritto alla contrattazione collettiva”; 4) “l'eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio; 5) “l'effettiva eliminazione del lavoro minorile”; 6) “l'eliminazione di ogni forma di discriminazione in materia di impiego e professione”; 7) “Alle imprese è richiesto di sostenere un approccio preventivo nei confronti delle sfide ambientali”; 8) “di intraprendere iniziative che promuovano una maggiore responsabilità ambientale”; 9) “e di incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che rispettino l'ambiente”; 10) “Le imprese si impegnano a contrastare la corruzione in ogni sua forma, incluse l'estorsione e le tangenti”.

La Commissione europea, e altre organizzazioni internazionali, hanno iniziato ad interessarsi della R.S.I. proprio a seguito dell'iniziativa del *Global Impact*. Si può dire che infatti il primo atto ufficiale che ne è testimonianza, è stato il Libro Verde che è stato pubblicato pochi mesi dopo con l'obiettivo di stimolare il dibattito sull'argomento. La Commissione europea sostiene ritiene infatti che se l'Unione Europea vorrà promuovere la propria competitività in ambito internazionale, dovrà far sì che le imprese investano sul

sociale, in quanto una spesa in tal senso non deve essere considerata come un costo fine a se stesso, ma come un'occasione di migliorare la produttività sia nel breve che nel lungo periodo.

Anche l'Italia è stata e sarà teatro di tavoli di studio tesi allo sviluppo di iniziative di *welfare* aziendale. Si pensi per esempio che dall'8 al 10 settembre 2016, presso la Facoltà di Scienze Politiche, Economiche e Sociali dell'Università degli Studi di Milano si terrà il Congresso Europeo dell'Ilera (*International Labour and Employment Relations Association*), il cui tema sarà "*The future of representation*".

5.5.1 Il *welfare* aziendale transnazionale della *Google Incorporation*

Il colosso mondiale *Google Incorporation* ha avviato negli anni un potente sistema di *welfare* aziendale. Alcuni autori l'hanno definito come una sorta di "cittadinanza transnazionale di *welfare* privato"¹⁷⁶. I lavoratori di *Google* (detti "*Googler*") godono infatti di un sistema di *welfare* livellato a livello internazionale, indipendentemente dallo Stato in cui concretamente lavorino e al di là di quelli che sono i diritti riconosciuti dai vari ordinamenti.

¹⁷⁶ Faioli M. "*Welfare* privato in Europa" in "*Welfare* aziendale" (a cura di T. Treu), IPSOA, Milano, 2013, p. 205.

Il piano di *welfare* di *Google* si fonda su cinque campi di azione principali¹⁷⁷:

- 1) “*Stay healthy, save time*” : il *Googler*, oltre a ricevere assistenza sanitaria integrativa, è beneficiario di numerosi servizi che si pongono come obiettivo di far sì che il lavoratore sia “in salute e felice”. Per esempio è stata introdotto in azienda il concetto dell’“*Health Coaching*”, e cioè di un percorso volto ad educare i dipendenti ad avere una vita salutare e sostenibile ed in questa prospettiva vengono forniti gratuitamente e giornalmente cibo e bevande biologiche. Inoltre ogni sede dell’azienda è munita di una palestra dove un *trainer* fornisce ai dipendente informazioni e tabelle per l’allenamento e il miglioramento fisico.
- 2) “*Travel without worries*”: il piano di *welfare* di *Google* prevede un sistema di assistenza e supporto per i lavoratori che viaggino in qualunque posto del mondo.
- 3) “*More time with your baby*”: l’azienda supporta il dipendente che ha avuto un figlio attraverso misure sia economiche (sostegno del reddito per le prima quattro settimane di vita del bambino) che di conciliazione tra tempo e lavoro.
- 4) “*Never stop learning*”: il *Googlers* viene rimborsato per le spese sostenute per la propria formazione. In particolare ha diritto ad un congedo per formazione specialistica universitaria a tempo pieno con un rimborso economico piuttosto elevato.

¹⁷⁷ Laakmann McDowell G. “The Google resume: how to prepare for a career and land a job at Apple, Microsoft, Google, or any top tech company” Hoboken N.J., Wiley, 2011.

5) “*Legal aid for less*”: attraverso forme di mutualizzazione il dipendente ottiene prestazioni legali di assistenza o consulenza a costo ridotto¹⁷⁸.

Come si è accennato in precedenza, il piano di *welfare* di *Google* è unico per tutto il mondo, e conseguentemente i lavoratori ovunque prestino la propria attività godranno di benefici equivalenti. Una scelta in tal senso è conseguenza diretta di un sistema di rilevamento dei bisogni che è transnazionale e si basa principalmente su questi tre strumenti:

- *Questionario*: annualmente viene fornito ai dipendenti un questionario volto ad individuare e a quantizzare i bisogni dei dipendenti nei vari settori dell’azienda;
- *Clubs*: i *clubs* sono dei luoghi dove i *Googlers* possono esprimere le proprie opinioni circa bisogni ed esigenze, nonché confrontarsi con i colleghi del dipartimento delle risorse umane;
- *Email*: vengono fatte circolare delle *mail* tra i lavoratori per raccogliere il livello di gradimento sulle nuove iniziative di *welfare* privato introdotte.

Il sistema di *welfare* privato di *Google*, grande esempio di innovazione sociale, è uno strumento utilizzato dalla società anche per aumentare il suo capitale umano e di conseguenza la produttività. I servizi forniti rendono l’azienda particolarmente appetibile sul mercato del lavoro, e quindi è di tutta evidenza che risulta più facile

¹⁷⁸ Faioli M. “*Welfare* privato in Europa” in “*Welfare* aziendale” (a cura di T. Treu), IPSOA, Milano, 2013, p. 206-207.

scegliere i migliori lavoratori avendo un ampio margine di scelta.

Dal benessere dei lavoratori si determina anche la fidelizzazione degli stessi verso l'azienda, la creazione di un sereno clima aziendale nonché lo sviluppo di un rapporto fiduciario tra gruppo dirigente e dipendenti.

Bibliografia

1. Albin P. in “Welfare: dalla crisi alle opportunità”, Edenred, 2013, p. 33.
2. Amatori F. (1980), *Entrepreneurial Typologies in the History of Industrial Italy*.
3. Ambrosini M. “I nuovi orientamenti delle politiche sociali: concertazione, attivazione, partenariati” in *Annali fondazione Giulio Pastore XXX-XXXVI 2001-2007*, FrancoAngeli, Milano, 2009.
4. Andreatta N. “Per un Italia moderna: questioni di politica e di economia”, Bologna, Il Mulino, 2002, p. 117.
5. Andreotti A., Mingione E., Polizzi E. “Local welfare system: a challenge for social cohesion” in *Urban Studies*, 2012, p. 1926.
6. Antonini L. “La sussidiarietà come principio di governance”, in Belardinelli S. (a cura di) “Welfare community e sussidiarietà”, vol. 1, Milano, Egea, 2005, pp. 25-46.
7. Ballestrero M.V. “La conciliazione tra lavoro e famiglia”, in *LD*, 2009, II, pp. 161 e ss.
8. Barbetta G.P. “Le istituzioni no profit in Italia. Dimensioni organizzative, economiche e sociali”, Il Mulino, Bologna, 2003, pp. 7- 19.
9. Benenati E., “Anni cinquanta: comunità o famiglia aziendale?”, «Parolechiave», n. 1, 1993, pp. 131-148
10. Benenati E., “Cento anni di paternalismo aziendale”, in S. Musso (a cura di), “Tra fabbrica e società: mondi operai nell’Italia del Novecento”, Milano, Feltrinelli, 1999, pp. 43-82.
11. Bennet A. “Process tracing: a bayesian prospective” in the *Oxford handbook of political methodology*, Oxford University press, 2008, 702-721.
12. Bifulco L. “Il welfare locale. Processi e prospettive”, Carocci editore, 2015.

13. Boffano S. “I vincoli fiscali all’introduzione dei voucher aziendali” in “Welfare: dalla crisi alle opportunità. Sussidiarietà, organizzazione e nuovi servizi”, Edenred, 2013.
14. Borzaga C. e Fazzi L. “Il settore no profit e le politiche per la salute”, in *Salute e società*, 1, 2006, pp. 26-49.
15. Borzaga C. e Ianes A. “L’economia della solidarietà”, Donzelli, Roma, 2006.
16. Brenna F. “Gli strumenti di welfare aziendale: aspetti fiscali” in “Welfare aziendale”, IPSOA, 2013.
17. Caloja M. Relazione conclusiva dell’ “attività di raccolta dati documentali sulle misure di sostegno del welfare aziendale”, nell’ambito del progetto Faro 2012 dal titolo : “Rapporto di lavoro, soddisfazione e produttività”, coordinatore e responsabile scientifico Prof. Marco Musella.
18. Canale L. “Unione Europea, innovazione sociale e secondo welfare”, wp-2wel, Einaudi, 1/2013.
19. Casale O e Piva P. “Lavorare con piacere: equilibrio tra vita e azienda”, Roma, 2005.
20. Ciarini A. “Protezione del lavoro e parti sociali nei sistemi di welfare europei”, FrancoAgnelli, 2013, pp. 7 e ss.
21. Cicciolessere R. “Tutti i vantaggi del welfare aziendale” in “Welfare: dalla crisi alle opportunità. Sussidiarietà, organizzazione e nuovi servizi”, Edenred, 2013.
22. Cinelli M., “Gli ammortizzatori sociali nel disegno di riforma del mercato del lavoro”, RDSS, n. 3/2012, disponibile all’indirizzo internet: http://csdle.lex.unict.it/archive/uploads/up_746600924.pdf.
23. Cotturri G. “Potere sussidiario. Sussidiarietà e federalismo in Europa ed in Italia”, Carocci , Roma, 2001.
24. Da Roit B. e Sabatinelli S. “Il modello Mediterraneo di welfare tra famiglia e mercato. Come cambia la cura di anziani e bambini in Italia”, in “Stato e mercato”, 2, 2005, pp. 267-290.
25. De Filippo A. (a cura di Treu T.) “ Costruzione di un piano di welfare aziendale e modalità di gestione” in “Welfare aziendale”, IPSOA, 2013.

26. De Filippo A. “Contenuti e tipi di welfare aziendale” (a cura di Treu T.) in “Il welfare aziendale”, Ipsoa 2013.
27. Defourny J., Nissens M. “Social enterprise in Europe: recent trends and developments”, in Social enterprise journal, vol. 4, 3, 2008, pp. 202-208.
28. Delai N. “Un neo-welfare per l’Italia, auto protezione, mutualità e cooperazione: rapporto 2014”, FrancoAngeli, 2014.
29. Di Vico D. “Il secondo welfare senza Stato. Così le cento nuove reti sociali”, «Corriere della Sera», 14 giugno 2010 e “Il welfare dei privati che sostituisce lo Stato”, «Corriere della Sera», 15 giugno 2010.
30. Faioli M. “Attualità e dibattito in tema di costo del lavoro, retribuzione e politiche dei redditi”, RDSS, vol. 11, n. 3, pp.663-707.
31. Faioli M. “Welfare privato in Europa” in “Welfare aziendale” (a cura di T. Treu), IPSOA, Milano, 2013.
32. Farnsworth K. E Irving Z. “Social policy in challenging times: economic crisis and welfare system”, Policy press, Bristol, 2011.
33. Fazzi L. “Terzo settore e nuovo welfare in Italia”, FrancoAngeli, 2013.
34. Ferrante V. “Il tempo di lavoro tra persona e produttività”, Torino, Giappichelli, 2008
35. Ferrarese M. “Responsabilità sociale di impresa e diritto del lavoro”, CEDAM, 2012.
36. Ferrera M. “Per il welfare serve più spesa (dei privati)”, «Corriere della Sera», 16 giugno 2010 e “Idee e crescita: il circolo virtuoso del terziario sociale”, «Corriere della Sera», 16 aprile 2012.
37. Ferrera M. e Hemerijck A. “Recalibrating Europe’s welfare regimes”, in J. Zeitlin e D.M. Trubek (a cura di), “Governing workand welfare in the new economy. European and American experiments”, Oxford, Oxford University press, 2013.
38. Ferrera M. e Maino F.: “Il secondo welfare in Italia: sfide e prospettive”, «Italianieuropei», n. 3/2011, pp. 17-22.

39. Ferrera, 2012 “Bisogni sociali e secondo welfare: quali prospettive?”, relazione alla «Giornata nazionale della previdenza», Milano, 11 maggio 2012, http://www.giornatanazionaledellaprevidenza.it/template/upload/agenda/ACRI_Maurizio_Ferrera.pdf , e il sito internet «www.secondowelfare.it»).
40. Frisanco R. “Volontariato e nuovo welfare. La cittadinanza attiva e le amministrazioni pubbliche”, Carocci editore, 2013..
41. Galimberti S. “Welfare aziendale e territoriale: un nuovo modello di progettazione negoziata” in “Welfare dalla crisi alle opportunità. Sussidiarietà, organizzazione e nuovi servizi”, Edenred, 2013.
42. Gavezotti G. in “Welfare dalla crisi alle opportunità, Edenred, 2013, p.7.
43. Giubboni S., “La previdenza complementare tra libertà individuale e interesse collettivo”, Cacucci, Bari, 2009
44. Governa F. e Salone C. “Territories in action, territories for action: the territorial dimension of italian local development policies”, International of urban and regional research, 2004, pp. 796-818.
45. Hansmann H. “The role of no profit enterprises”, in The Yale law journal, vol. 89, 5, 1980, pp. 835-901.
46. Laakmann McDowell G. “The Google resume: how to prepare for a career and land a job at Apple, Microsoft, Google, or any top tech company” Hoboken N.J., Wiley, 2011.
47. Lai M., 2006, Appunti sulla bilateralità, «Diritto delle Relazioni Industriali», n. 4, pp. 1036-1041.
48. Lai M., 2009, La bilateralità: la nuova frontiera dell’azione sindacale, «Tutela», vol. 3, n. 2, pp. 45-72.
49. Lucantoni S. “Fondi di previdenza complementare” in “Welfare aziendale”, IPSOA, 2013.
50. Macchioni E. “Culture e pratiche del welfare aziendale. Dalla responsabilità sociale alla cittadinanza di impresa”, Milano, Edizioni Mimesis, 2014, pp. 209 e ss.
51. Macchioni E. “Welfare aziendale. Buone pratiche di conciliazione famiglia-lavoro”, Presidenza del Consiglio dei Ministri,

- Osservatorio Nazionale sulla Famiglia, Roma, 2012, <http://www.politichefamiglia.it/media/81502/elenamacchioni.pdf>.
52. Maggi Gini D. in “Welfare dalla crisi alle opportunità. Sussidiarietà, organizzazione e nuovi servizi”, Edenred, 2013, p.5.
53. Magnaghi A. “Il progetto locale: verso la coscienza di luogo”, Bollati Boringhieri, Torino, 2010.
54. Mallone G. “Il secondo welfare in Italia: esperienze di welfare aziendale a confronto”, wp-2wel 3/2013 Einaudi.
55. Mallone G. “Le prospettive del welfare aziendale in Europa” in “Percorsi di secondo welfare”, Einaudi, 2015. <http://www.secondowelfare.it/aziende/le-prospettive-del-welfare-aziendale-in-europa.html>
56. Mallone G., “La storia del «modello Luxottica»: come nasce e cosa prevede”, in «Percorsi di secondo welfare», 15 novembre 2011, www.secondowelfare.it.
57. Mazzanti G.M. in “Attori e territori del welfare”, FrancoAngeli, 2014, p. 80.
58. Mazzanti G.M. in “Attori e territori del welfare”, FrancoAngeli, 2014.
59. Migliavacca M. e Ranci C. “Trasformazione dei rischi sociali e persistenza del welfare”, Il Mulino, Bologna, 2011, pp. 21-55.
60. Moro G. “Azione civica”, Carocci, Roma, 2005.
61. Moro G. “Manuale di cittadinanza attiva”, Carocci, Roma, 1998.
62. Moss P. (a cura di) in “International review of leave policies and related research”, 6 Giugno 2013.
63. Naldini M. e Saraceno C. “Conciliare famiglia e lavoro. Vecchi e nuovi patti tra sessi e generazioni”, Bologna, Il Mulino.
64. Nervo G. “Ha un futuro il volontariato?”, EDB, Bologna 2007.
65. Obinger H., Leibfried S., Castles F.G. “Bypasses to a social Europe? Lessons from federal experience”, in “Journal of European public policy”, 12, 3, pp. 1-27.
66. Pandolfo A. “Principi costituzionali e regole del welfare contrattuale” in “Il welfare aziendale” (a cura di Treu T.), Ipsoa 2013.

67. Pantrini P. “Responsabilità sociale d’impresa, tra definizioni e policy europee” in www.secondowelfare.it; <http://www.secondowelfare.it/aziende/responsabilita-sociale-dimpresa.html>.
68. Pasquali F. e Magni B. “Il welfare state. Una prospettiva normativa”, wp-2wel 1/2012, Einaudi, abstract.
69. Pennacchi L. “I vincoli finanziari alla crescita delle imprese”, Carrocci Editore, 2008.
70. Perulli A. “Le riforme del lavoro dalla legge finanziaria 2007 al protocollo sul welfare”, Halley, 2007.
71. Prandini R. “Welfare aziendale territoriale: semantiche, innovazioni e primi esempi” in “Attori e territori del welfare” di Rizza R. e Bonvicini F. (a cura di), FrancoAngeli, Milano, 2014.
72. Prandini R. in “La famiglia in Italia. Sfide e innovazioni nei servizi” Vol. II, Roma, Carocci, 2012, pp. 11-42.
73. Ranci C. e Pavolini E. “Le politiche di welfare”, Il mulino, 2015.
74. Ranci C. e Sabatinelli S. “Le politiche di conciliazione di cura e lavoro” in “Le politiche di welfare”, Il Mulino, 2015.
75. Reyneri E. “Sociologia del mercato del lavoro”, vol. 2 “Le forme dell’occupazione”, Il Mulino, 2011.
76. Rizza R. “Attori e territori del welfare”, 2014, FrancoAngeli.
77. Rizza R. “Politiche di welfare e nuovi rischi sociali” in “Attori e territori del welfare” di Rizza R. e Bonvicini F. (a cura di), FrancoAngeli, 2014, p. 20.
78. Rizza R. e Santangelo F., “Scelte occupazionali e regolazione: il lavoro di cura delle donne fra bambini e anziani” in *Sociologia del lavoro*, 2014, 3, pp. 126 – 141.
79. Salomoni C., “Qualità e welfare. Il caso Luxottica”, Milano, Guerini e Associati, 2011.
80. Santoni F., 2011, Ammortizzatori sociali in deroga e canale bilaterale, in *Aa. Vv.*, , Studi in onore di Tiziano Treu, Jovene, Napoli, pp. 1259 ss.
81. Santucci R. “Flexicurity e conciliazione tra tempi di vita e di lavoro”, in *DML*, 2007, p. 581.

82. Sennett R. "The culture of the new capitalism", Yale, 2006, p. 138.
83. Sigaloff C. "Social innovation gains new support in Europe", in "The Guardian", 2012 [<http://www.theguardian.com/social-enterprise-network/2012/oct/03/europe-social-innovation-competition>].
84. Treu T. "Welfare aziendale e benefits: esperienze aziendali e territoriali" in "Welfare aziendale", IPSOA, 2013.
85. Treu T. "Welfare e benefits. Esperienze aziendali e territoriali", in Treu T. (a cura di) "Manuale di welfare aziendale", Dike, 2012.
86. Treu T. e Dell'Aringa C. in "Welfare dalla crisi alle opportunità", Edenred, 2013.
87. Treu T.(a cura di) "Il welfare aziendale", Ipsoa 2013, p. 236.
88. Tursi A. "Il welfare aziendale: profili istituzionali" in Rps, n. 4/2012.
89. Tursi A., "La previdenza complementare nel sistema italiano di sicurezza sociale", Giuffrè, Milano, 2000, pp. 108 e ss.
90. Tursi A., 2006, "La responsabilità sociale delle imprese tra etica, economia e diritto", in Montuschi L. e Tullini P. (a cura di), Lavoro e responsabilità sociale dell'impresa, Zanichelli, Bologna.
91. Vallebona A., "L'efficacia derogatoria dei contratti aziendali o territoriali: si sgretola l'idolo dell'uniformità oppressiva", in Bollettino Adapt 3 Ottobre 2011, n. 23, www.adapt.it, p. 1.
92. Vallebona A., "L'efficacia derogatoria dei contratti aziendali o territoriali: si sgretola l'idolo dell'uniformità oppressiva", in Bollettino Adapt 3 Ottobre 2011, n. 23, www.adapt.it, p. 1.
93. Vicari Haddock S. "La città contemporanea", Il Mulino, Bologna, 2004.
94. Zamagni S. "La cooperazione", Bologna, Il Mulino, 2008.