

UNIVERSITÀ DI SIENA 1240

Dipartimento di Scienze sociali politiche e cognitive

**Dottorato in Apprendimento e innovazione nei contesti
sociali e di lavoro**

XXXVI° Ciclo

Coordinatore/Coordinatrice: Prof. Claudio Melacarne

Welfare aziendale e PMI. Il caso Yomax

Settore scientifico disciplinare: _____

Candidato/a

Pietro Giovannini

Università di Siena – sede di Arezzo

Supervisore

Prof. Emanuele Dagnino

Università di Modena e Reggio Emilia

Anno accademico di conseguimento del titolo di Dottore di ricerca

2022/2023

Università degli Studi di Siena

Dottorato in Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di lavoro

XXXVI° Ciclo

Data dell'esame finale

14/12/2023

Commissione giudicatrice

Supplenti

INDICE

Capitolo I: Dal passato una risposta per gestire i nuovi bisogni: Il Piano

Beveridge	1
1. Introduzione	1
2. Il Piano Beveridge: obiettivi e tratti fondamentali	2
3. I principali contenuti.....	7
3.1 I servizi assistenziali	8
3.2 Lotta all’ozio	11
4. La Frammentazione del sistema di welfare in Italia	13

Capitolo II: Il welfare aziendale in Italia.....16

1. Domanda di ricerca e metodologia.....	16
2. Definizione e natura del welfare aziendale in Italia	17
3. Struttura normativa del welfare aziendale	27

Capitolo III: Il caso Yomax Srl: elementi di contesto.....33

1. Yomax Srl: forma giuridica	33
1.1 (segue)... Ambito e oggetto dell’attività imprenditoriale	37
2. La centralità dei dipendenti	41
3. Esigenze e limiti di diffusione del welfare aziendale nelle PMI	44
3.1 Settore facility: un approfondimento ragionato	44
3.2 Un settore di “working poors”	48
3.3 Le relazioni industriali nel settore facility	52
3.4 PMI: attualità del welfare aziendale nelle aziende di piccole e medie dimensioni	64

Capitolo IV: Welfare aziendale: il progetto Yomax70

1. Le ragioni di un investimento	76
2. Il progetto welfare: le fasi	76
2.1 Indagine conoscitiva.....	77
2.2 Progettazione e attuazione.....	80
2.3 Monitoraggio e adeguamento	81
Capitolo V: Conclusioni.....	83
Bibliografia.....	89

CAPITOLO I

DAL PASSATO UNA RISPOSTA PER GESTIRE I NUOVI BISOGNI: IL PIANO BEVERIDGE

1. INTRODUZIONE:

L'elaborato che prenderà forma nelle prossime pagine rappresenta un tentativo di analisi e proposta relativamente al tema del welfare aziendale.

Tale istituto giuridico, dopo la forte spinta di crescita all'interno del panorama giuridico – economico, ottenuta con l'approvazione della legge di stabilità per l'anno 2016 (L. 208/2015) e con i successivi interventi normativi che ne hanno promosso la diffusione, non pare aver confermato appieno le potenzialità prospettate o potenziali, poiché, pur mantenendo aperta la porta a una sua definitiva consacrazione sistemica, è rimasto una prerogativa di alcune aree limitate del sistema industriale interno. Nonostante, infatti, sempre più imprese ⁽¹⁾ decidano di adottare misure volte al benessere dei propri dipendenti, lo strumento presenta tuttora incertezze applicative e non si può fregiare di una capillarità omogenea all'interno del tessuto imprenditoriale italiano.

La ragione per la quale si intende portare all'attenzione lo strumento del welfare aziendale, riguarda la possibilità di garantire ai lavoratori italiani una tutela complementare, oltre a quella fornita dal welfare statale. Pur essendo questo un tentativo di risposta alle esigenze sociali e previdenziali della comunità, ciò si scontra con le difficoltà poc'anzi accennate. A tal punto si propone di dare avvio all'elaborato, prendendo ad esame l'esperienza avvenuta nel Regno Unito nella prima metà del secolo scorso.

Il percorso ha avuto origine proprio dalla persona da cui, secondo la letteratura di riferimento, è scaturita la visione del welfare state moderno,

¹ Rapporto Welfare Index PMI 2022: una quota pari al 68,4% delle aziende analizzate presenta un livello medio di welfare aziendale, secondo la metrica adottata. (p.8)
<https://www.welfareindexpmi.it/wp-content/uploads/2022/12/Rapporto-WIPMI-2022.pdf>

ovvero Sir William Beveridge. Si è deciso di partire dal quadro di riferimento delineato all'interno del Piano di Protezione Sociale pubblicato nell'anno 1942, così da comprendere, non soltanto i presupposti politici e sociali di una visione che ha influenzato la costruzione dello Stato sociale, ma anche per operare una valutazione rispetto alle attuali condizioni dello stesso all'interno dell'ordinamento italiano. L'analisi ci porterà a scoprire come le criticità e i nodi da sciogliere siano pressoché i medesimi da affrontare nel contesto attuale.

Gli elementi che saranno analizzati riguardano le tematiche della disoccupazione e dei servizi assistenziali, con particolare riferimento ai servizi infantili e alla famiglia.

Se, infatti, nella fase di ricostruzione all'indomani della seconda guerra mondiale il Piano Beveridge servì a rendere stabile da un punto di vista sociale la Gran Bretagna, per la situazione odierna dell'Italia l'investimento in welfare ha la finalità di creare sviluppo, di consentire alle donne e ai giovani di entrare in modo stabile nel mondo del lavoro e, di conseguenza, garantire il ricevimento di maggiore gettito a favore dell'erario, in modo tale da avere risorse utili a finanziare adeguatamente servizi sempre più efficienti, raggiungendo fasce di popolazione sin qui marginalmente escluse.²

2. IL PIANO BEVERIDGE: OBIETTIVI E TRATTI FONDAMENTALI

Nel giugno del 1941, William Beveridge viene nominato, dal Ministro per la Ricostruzione, presidente di una Commissione governativa, avente il compito di riordinare il sistema delle assicurazioni sociali.

Nato in India nel 1879, Beveridge fu un alto dirigente statale britannico che ricoprì ruoli nevralgici all'interno dell'apparato pubblico, anche grazie alla sua formazione trasversale, infatti, conseguì una laurea in matematica e una in giurisprudenza.

² Tomassi F., *Beveridge nel XXI° secolo: i costi del non welfare e il dibattito in Italia*, in *Economia & Lavoro*, 2016, p. 109 – 119. L'autore si domanda se attualmente sussista un meccanismo di *trade off* tra equità ed efficienza dell'attività lavorativa, ossia se nel mercato del lavoro odierno non vi sia spazio contemporaneamente per un sistema di sicurezza sociale e la riuscita economica. Nel secondo dopoguerra gli stati si sono fatti carico di tutte quelle istanze difficilmente colmabili dal mercato; tuttavia, attualmente questo modello risulta essere in forte crisi, mettendone in discussione l'autosufficienza.

Nel 1908 venne chiamato da Winston Churchill a presiedere il *Board of Trade*, mentre durante il primo conflitto bellico venne nominato presso il Ministero dell'agricoltura con lo specifico compito di sovrintendere alle provviste per la popolazione e al controllo dei prezzi dei generi alimentari, e in generale di prima necessità. Al termine della Prima guerra mondiale divenne rettore della London School of Economics, una delle più prestigiose università del mondo per poi passare nel 1937 a svolgere il medesimo ruolo presso l'Università di Oxford. Allo scoppio del secondo conflitto bellico fu chiamato provvisoriamente da Winston Churchill a comporre il suo gabinetto di guerra, prima di essere incaricato di formulare una proposta organica di creazione di un sistema di welfare diffuso per il paese.

Sin da subito, comprese che la guerra e le sue conseguenze potessero diventare una risorsa eccezionale per cementare un popolo, a partire dai suoi diritti fondamentali, quali l'assistenza sanitaria, la previdenza, i sussidi in favore degli inabili e degli anziani e, infine, fornire un sostegno alla pietra miliare della società, la famiglia; le conseguenze materiali della guerra erano sotto gli occhi di tutti, di conseguenza, non fu necessaria un'azione propagandistica in tal senso, ma risultò bastevole indicare ideali comuni, nei quali la popolazione britannica tutta si sarebbe potuta riconoscere.

Nella pratica, tale fondamentale azione doveva essere destinata a definire un pacchetto di misure per contribuire alla formazione di una comunità nazionale improntata su principi solidaristici, finalizzata ad una maggiore attenzione al progresso sociale. L'esito auspicato era quello di infondere nella popolazione quegli ideali atti a permettere a quest'ultima di far causa comune contro le disgrazie di ognuno e ad accettare un comune rimedio nell'interesse di tutti.³ Il caposaldo del Piano di Protezione Sociale fu il concetto di liberazione dal bisogno, un principio la cui enunciazione si inserì nel solco tracciato dalla pubblicazione della Carta Atlantica firmata da Churchill e Roosevelt il 14 agosto del 1941. Proprio il dettato del punto sei della Carta afferma che «dopo

³ Brutti M., *I cattolici e il progetto Beveridgiano nell'Italia degli anni '40*, in *Economia & Lavoro*, 2016, III, p. 99 – 108. L'autore dimostra come sin da subito gli ambienti cattolici mostrarono grande attenzione al Piano che si stava varando all'interno del Regno Unito. Nonostante ciò, occorre registrare come non si originò una corrente unitaria di pensiero date le varie sensibilità presenti nel mondo cattolico, ma ad ogni modo fu valorizzato l'intento organico della riforma.

la distruzione definitiva della tirannide nazista, essi (USA e UK) sperano di vedere stabilita una pace che consenta a tutte le nazioni di vivere sicuri entro i propri confini, e dia la certezza che tutti gli uomini possano vivere la loro vita liberi dal timore e dal bisogno»⁴.

Beveridge intese nei fatti riempire di contenuti questa dichiarazione, in un contesto – quello della ricostruzione a seguito del conflitto mondiale - che risultava assai fertile per un radicale cambiamento. Egli notò come all'interno della società britannica vi fosse un clima carico di novità e speranza per il futuro, un crescente senso di appartenenza capace di attenuare le differenze fra classi sociali; secondariamente, si decise di concentrarsi sulle condizioni di vita in riferimento ai diritti fondamentali. Gli storici chiamarono questo forte spirito identitario, lo Spirito di Dunkerque ⁵.

In estrema sintesi lo sforzo di Beveridge si concentrò su tre principali filoni di intervento.

Il punto focale e di caduta del Piano doveva consistere nel riuscire a creare le condizioni per garantire un reddito anche a coloro che da lungo tempo, per via del conflitto, si erano visti esclusi dal mercato del lavoro. La preminenza del settore produttivo bellico aveva provocato la perdita di posti di lavoro in quegli ambiti scarsamente funzionali allo scontro. Occorreva, dunque, rivitalizzare professionalità e competenze in vista del termine della guerra, in primo luogo, ponendo le basi per un futuro benessere diffuso della popolazione.

In secondo luogo, furono ritenute essenziali la gratuità e l'universalità dell'assistenza sanitaria, incentrata sull'attività di prevenzione. Alla base di tale intervento risiedeva la convinzione che maggiore fosse stato il grado di prevenzione, tale da assicurare il mantenimento di buone condizioni di salute, minore sarebbe stata la necessità di versare contributi al Fondo di Assicurazione Sociale per garantire il reddito delle persone non idonee a

⁴ <https://www.lasecondaguerramondiale.com/la-carta-atlantica>

⁵ Beveridge W., *La libertà solidale – Scritti 1942 – 1945*, a cura di Michele Colucci, 2010, Ed. Saggine, p. XII. Con la locuzione “Spirito di Dunkerque” l'autore intendeva ritornare con la mente a quello straordinario evento accaduto tra maggio e giugno del 1940. L'operazione Dynamo si concluse quindi con un sorprendente ed inatteso successo per le forze anglo-francesi permettendo al comando alleato di evitare perdite ancor più pesanti e di salvare un numero rilevante dei soldati

svolgere un'attività lavorativa. Restava pur sempre a carico dello Stato la cura e l'assistenza nei casi di urgenze e processi riabilitativi.

In ultimo, l'aspetto che suscitò negli anni maggiore interesse per la sua originalità e portata innovativa è senz'altro la questione della lotta all'ozio.

Beveridge sosteneva che solamente un alto tasso di occupazione della popolazione avrebbe potuto sostenere un'adeguata qualità e capillarità dei servizi di welfare con lo scopo di innalzare il benessere sociale.

Per quest'ultimo, la disoccupazione non constava in una condizione da ostacolare solamente per motivi economici o ragioni legate al mancato progresso, ma che rappresentasse il peggiore nemico della responsabilizzazione dell'individuo e alterasse in modo irreparabile il suo rapporto con la collettività e lo Stato.

In relazione a questo principio vi sono nel pensiero di Beveridge tre spunti innovativi che fungono da corollari.

Il primo elemento, destinato a consolidare il carattere solidaristico del sistema di sicurezza sociale, riguardava l'obbligo gravante su ciascun cittadino di devolvere una quota del proprio salario per finanziare il Fondo di Assicurazioni Sociali: accanto al contributo versato dalle imprese e al contributo statale, era, infatti, prevista anche una quota da addebitare a ciascun suddito di Sua Maestà.

Il secondo corollario, che odiernamente ricollegheremmo al principio di condizionalità, riguarda il senso di responsabilità dei destinatari del welfare, in quanto non si sarebbero dovuti sentire dei meri percettori, ma soggetti attivi. Per esempio, per mantenere l'assegno di inattività il cittadino avrebbe dovuto frequentare dei corsi di formazione tecnici, finalizzati a un suo rapido ricollocamento nel mondo del lavoro, alternativamente esso avrebbe perso il diritto a percepire il reddito sostitutivo.

Terzo, ed ultimo, aspetto connesso al sistema immaginato da Beveridge, faceva riferimento alla volontà redistributiva di questi fondi. Sarebbero stati ritenuti accettabili dalla collettività solo quei comportamenti connotati dalla proattività di ricerca di impiego anziché l'adagiarsi in una situazione di lunga inattività.

Essendosi l'autore basato sul principio redistributivo, formule di contrasto alla disoccupazione risultavano assai necessarie per la sopravvivenza del

modello di welfare immaginato. Infatti, qualora si fosse prospettata una situazione connotata da un alto tasso di disoccupazione, ciò avrebbe comportato un aumento delle imposte a carico degli occupati.

In conclusione, il fine del Piano di protezione sociale era quello di eliminare il bisogno, assicurando in ogni momento dell'esistenza a ciascun individuo, che intendesse lavorare, un reddito che gli permettesse di fare fronte alle proprie necessità. La stabilità di questo meccanismo, finalizzato a sostenere circostanze di momentanea inattività lavorativa, poggiava sulla necessità che venisse alimentato dai contributi di coloro che avevano un impiego, possibilmente duraturo nel tempo.

Funzionale alla riuscita del progetto vi era, inoltre, la necessità della presenza di un vivace contesto di relazioni industriali basato sulla libertà sindacale e sulla centralità della contrattazione collettiva, elemento fondamentale in un primo periodo per controllare le tensioni sociali e, successivamente per garantire condizioni dignitose ai lavoratori.

La Relazione, illustrata alla Camera dei Lord il 02 dicembre 1942, ebbe sin dalla sua presentazione grande risonanza in tutto il continente europeo: in pochi giorni risultarono vendute ben 70.000 copie del Rapporto. Dopo qualche settimana, a seguito di rilevazione statistica, una quota pari al 85% della popolazione britannica si mostrò favorevole all'impianto di riforma delineato. Sicuramente fu anche un importante strumento, utilizzato dall'esecutivo, per cementare lo spirito e il senso di appartenenza della cittadinanza con finalità di propaganda bellica.

Nonostante il Piano Beveridge sia stato utilizzato a scopo propagandistico, riscosse sin da subito notevole interesse dalla critica per il suo carattere spiccatamente innovativo, rivestendo un ruolo di rilievo nella transizione culturale e politica dalla distruzione della guerra alla fase di ricostruzione di un mondo nuovo, con impatti ben oltre i confini del Regno Unito.

Fra i tanti che si cimentarono nell'offrire una chiave di lettura vi fu addirittura il gerarca nazista Joseph Goebbels, ministro per la propaganda del terzo Reich, il quale definì in questi termini il piano che in quei mesi riempiva i cuori di speranza dei suoi nemici: "The Beveridge plan is an organic development of the British Social Security System, which is based on

principles of welfare and assurance. It was drawn up by an expert who, using all official documents and statistics, put down in it many years' experiences in the sphere of creating Social Security against the different risks of life. Accordingly, the Beveridge Plan is not just a fabrication nor patchwork. It is a comprehensive system of sound principles carefully thought out, making allowance for the English way of thinking and characterised by remarkable simplicity".⁶

Tale commento fu rinvenuto a Berlino all'interno dell'archivio privato del bunker del gerarca, poi pubblicato postumo. Si tratta di una nota personale privata, proprio per questo viene giudicata essere di grande valore storico e sociale. Goebbels riconobbe, infatti, a Beveridge di essersi basato su dati e analisi per la stesura del programma, inoltre, di aver ascoltato le istanze derivanti dalla cittadinanza.

Un'altra importante figura dell'epoca, Luigi Einaudi, si accostò con queste parole alle idee di Beveridge: "All'uopo l'autore del Piano semplifica, coordina, integra e sfronda. Il cittadino con una carta unica, con un contributo unico acquista il diritto ad ottenere, ricorrendo ad un numero limitato e chiaro di ufficiali competenti, i sussidi che a lui spettano nei diversi eventi della sua vita; e l'ammontare dei sussidi è calcolato in maniera razionale, intendendosi per razionalità l'osservanza di certi rapporti logici fra il beneficio dell'un sussidio e quello degli altri, di maggiore o minore importanza".⁷

L'economista e accademico italiano, poi divenuto anche Presidente della Repubblica, rimarcò la centralità dell'opera di sburocratizzazione e semplificazione prospettata.

3. I PRINCIPALI CONTENUTI

Delineate le linee fondamentali di intervento e inquadrata l'ispirazione di fondo dell'azione di William Beveridge nella ridefinizione del sistema di sicurezza sociale britannico, nei prossimi paragrafi verranno approfonditi i contenuti e le concrete misure previste all'interno del Piano. A questo scopo, saranno esaminati dapprima l'insieme dei sussidi elencati nel Piano e,

⁶ W. H. Beveridge, *Goebbels on the Beveridge Report*, in *The Observer*, 1951, p.4

⁷ Einaudi L., *Lezioni di politica sociale*, 1949.

secondariamente, le azioni atte a combattere la disoccupazione. Tale panoramica fornirà utili elementi di analisi per comprendere l'odierno sistema di sicurezza sociale in Italia. Si cercherà, infatti, di individuare in quali aspetti il pensiero di Beveridge intercetta sfide e/o propone spunti innovativi al fine di inquadrare le dinamiche odierne legate al sistema di welfare interno.

3.1 SERVIZI ASSISTENZIALI

Con lo scopo di abolire il bisogno e il disagio socioeconomico il Piano Beveridge si prefisse di prevedere una serie di misure accessorie atte a garantire un adeguato sostentamento anche nei casi di perdita del posto di lavoro o nei casi di impossibilità a svolgere un'attività salariata. Come si vedrà nel successivo paragrafo, l'elemento distintivo del programma riformatore in oggetto è la lotta alla disoccupazione, tuttavia, occorre necessariamente accettare, in ottica razionale e non utopistica, per quanto minoritaria una fetta di popolazione esclusa dal mondo del lavoro.

L'obiettivo principale del progetto è quello di garantire una capacità di guadagno contro l'interruzione o la perdita di guadagno, e per fare fronte a spese straordinarie in caso di nascita, matrimonio e morte.

Le fasi operative prospettate per il raggiungimento degli scopi fissati sono le seguenti:

- a) Una quota di beneficio di sussistenza
- b) Una quota di contributo
- c) Unificazione della cornice amministrativa
- d) Adeguamento dei benefici
- e) Estensione dei beneficiari
- f) Classificazione e riordino degli interventi.

Gli interventi prospettati possono essere divisi in due differenti insiemi: il primo consta situazioni oggettive in cui lo Stato deve intervenire per alleviare il bisogno e, secondariamente gli interventi a sostegno della famiglia e della genitorialità.

Al primo gruppo possono essere ricondotti i sussidi per malattia ed invalidità, le pensioni di vecchiaia e per le vedove di guerra. Si tratta di fattispecie in cui non viene percepita una somma di reddito da lavoro. Vengono previste quote

di sussidio sufficienti a garantire una sussistenza dignitosa, ma non parificata ad una situazione di impiego. Il fondamento di tale impostazione è da ricollegarsi al terzo aspetto caratterizzate il Piano di cui si è già avuto modo di parlare: insieme a solidarietà e condizionalità, si voleva altresì evitare che si verificassero comportamenti opportunistici e si diffondessero atteggiamenti di ozio.

Il sussidio di disoccupazione avrebbe visto continuare l'erogazione inizialmente senza accertamento, dopo qualche tempo (non indicato nel Piano), tuttavia, il beneficiario per continuare a percepire l'assegno assistenziale si sarebbe dovuto mettere alla ricerca di un impiego, partecipando a percorsi formativi o in alternativa iscrivendosi a un centro per tirocinio.

L'assistenza in caso di invalidità viene elargita senza necessità di alcun accertamento fino al momento in cui non sia sostituita dalla pensione industriale. Durante queste fasi l'interessato non può sottrarsi alle cure obbligatorie lenitive o che possano offrire una possibilità per la guarigione, pena il mancato versamento della pensione. Minori, infatti, saranno le somme da erogare da parte del Fondo qualora l'invalido si sottoponga tempestivamente alle cure, cooperando in questo modo alla diagnosi.

La ratio di queste regole piuttosto stringenti per l'ottenimento e il mantenimento dei benefici è da ricercare nello spirito dei cittadini inglesi, i quali proprio nei mesi di approvazione del Piano Beveridge dimostrarono di valutare positivamente tale impostazione capitalistica e liberale.

Il secondo caposaldo del Piano Beveridge in riferimento ai servizi assistenziali riguarda i sussidi all'infanzia. Per una popolazione stremata dalla guerra che ha visto cadere intere generazioni di lavoratori perché inviati al fronte, rimanevano principalmente due sole fasce di cittadinanza, i bambini e gli anziani. La guerra aveva, inoltre, innalzato pericolosamente l'indice di denatalità. Conseguentemente, pro quota il più importante investimento del programma di riforma del welfare sarebbe andato alle famiglie per sostenere la crescita della prole. I sussidi infantili dovevano essere visti in un'ottica, non sostitutiva, bensì di sostegno all'attività genitoriale. Lo stato britannico non intendeva essere responsabile del benessere dei giovani, ma contribuire

alla loro maturazione. Vengono indicate diverse casistiche per non sfociare in un regime assistenzialista, ciò nonostante, il sussidio veniva previsto sia nel caso in cui i genitori avessero un impiego sia nel caso non lo avessero senza limiti di reddito o ricchezze; unica eccezione veniva rappresentata dalla presenza di un solo figlio, in questo caso il beneficio sarebbe stato erogato solo qualora entrambi i genitori versassero nella situazione di disoccupazione. Per nuclei familiari ampi è previsto un beneficio per ciascun figlio, eccetto il primo, ma con quote via via in aumento. Se la famiglia cresce il sussidio medio per ogni figlio sarà maggiore in modo proporzionale, avendo come base il costo della vita medio in Gran Bretagna. Lo scopo ultimo di Beveridge è quello di eliminare il bisogno, di sostenere nei casi individuati una crescita stabile ai bambini e di conseguenza assicurare un'esistenza con meno preoccupazioni ai genitori cosicché avessero potuto avere e mantenere un impiego.

Questa tipologia di misura potrebbe essere vista come un intervento corollario, secondario, nondimeno un mancato sostegno alla genitorialità produce in realtà uno stato precario generale all'interno della stessa. Il binomio lavoro – famiglia risulta essere infatti strettamente correlato, più di quanto si pensi, occorre duramente contrastare la separazione sfera intima e sfera lavorativa di un soggetto.⁸

La società moderna mostra un profondo dualismo che si riconnette al lavoratore salariato e il lavoro di cura familiare. Mentre il primo riguarda lo scambio di forza lavoro e tempo in cambio di un compenso monetario, il secondo è di complicata valutazione economica e schiacciato dal primo. In questo senso un adeguato sostegno alle politiche giovanili ha come fine quello di contenere l'incompatibilità fra queste due sfere coesistenti.

Si verifica una sorta di insufficienza sociale dell'esistenza.

Nel nostro paese si tratta di una problematica urgente. La costante individualizzazione e frammentarietà dei bisogni, la flessibilità lavorativa

⁸ Ba S., *Genitori e precarietà. Combinare cura dei figli e insicurezza occupazione*, in *Rassegna Italiana di Sociologia*, 2018, IV, p. 637 – 658. L'instabilità lavorativa può comportare un aggravio della condizione sociale dell'individuo, in quanto quest'ultimo sarà continuamente soggiogato dall'importanza dello scambio economico, finendo per essere incapace di concentrarsi sulla natura umana del lavoro, partendo dalla sua indefinita complessità.

sempre più richiesta e la diminuzione presenza e apporto delle relazioni familiari stanno sempre di più mettendo in crisi il sistema welfare. Si sta prefigurando una “società d’insicurezza totale”.⁹

3.2 LOTTA ALL’OZIO

Per concludere l’analisi, il secondo elemento complementare dell’assicurazione sociale del Piano Beveridge, dopo i servizi assistenziali, riguarda il concetto di piena occupazione, declinato nella lotta all’ozio. Il contrasto alla disoccupazione, finalizzato all’ottenimento di un basso tasso di inattività garantisce la condivisione del rischio fra le parti in gioco, Stato, azienda e cittadino. Tale formula assicura in termini sociali l’aumento del benessere e un migliore tenore di vite. Un contesto in cui vi è un’adeguata offerta di lavoro è l’unica modalità per mettere in crisi lo spirito assistenzialista che sarebbe potuto nascere nella popolazione dopo la tragedia del secondo conflitto bellico. Le condizioni del mercato del lavoro hanno anche un effetto diretto sulla rapidità di ricollocamento e sulla prevenzione da infortuni e malattie. In modo opposto qualora si verificasse un contesto di disoccupazione di massa, in cui larga parte della popolazione beneficiasse di sussidi, difficilmente il cittadino gradirebbe uscire dalla sua situazione di ozio e inattività poiché non si verificherebbe un frangente di competizione e di benessere, bensì di stagnazione e inattività. La disoccupazione viene definita come la peggior forma di spreco, in quanto aumenta la spesa in sussidi e diminuisce le entrate contributive. In senso contrario il concetto di piena occupazione è determinato da una situazione in cui i posti di lavoro vacanti non è largamente inferiore al numero di persone disoccupate, pertanto, l’inattività, che non può essere eliminata, ma solamente contenuta, è il normale intervallo fra un impiego e un altro, che non può essere superiore a sei mesi.

In tutto ciò il ruolo dello Stato risulta essere determinante come accompagnamento più o meno invasivo a seconda dei cicli economici. I cicli

⁹ Castel R., *L’insicurezza sociale. Che significa essere protetti?* Ed. Piccola Biblioteca Einaudi, 2003, vedi p. 4-5. Secondo l’autore, il soggetto per essere messo nella condizione di poter vivere dignitosamente all’interno della società e sentirsi cittadino, occorre che sia ascoltato e compreso il suo bisogno di essere protetto.

economici più o meno positivi dipendono dalla domanda dell'industria, il compito dell'istituzione pubblica consta nell'indirizzare e sostenere questa richiesta di mano d'opera. Nello specifico sono delineate tre direttrici di intervento. La prima riguarda gli investimenti in termini di competitività e innovazione del sistema industriale in modo tale da mantenere costante un'alta domanda di prodotti. La seconda verte sulla difesa del contesto nazionale da agenti esterni destabilizzanti. L'ultima linea riguarda la capacità di apertura e di attrazione di risorse economiche e umane dall'estero, condizione imprescindibile per il raggiungimento di tale scopo, è il passaggio dalla vecchia Inghilterra caratterizzata da un alto tasso di disoccupazione a quella nuova, nella quale a tutti è data la possibilità di servire e rendersi utili. Nel contesto italiano il tema della disoccupazione e delle politiche attive sconta anni di ritardi e farraginoso burocrazia. Come già anticipato, la discontinuità lavorativa rappresenta una connotazione endemica del mercato del lavoro attuale. Data la mancata flessibilità degli impieghi, riscontrabile soprattutto in certe regioni italiane, l'assenza di strumenti atti a favorire la ricerca continua di lavoro rende piuttosto fisse e statiche le carriere lavorative. Il contesto interno delle politiche attive è rivolto principalmente a coloro che sono senza lavoro anziché risultare uno strumento utile anche per chi è già in possesso di un impiego, ma vorrebbe cambiarlo. Infatti, anche a seguito della pandemia, una recente ricerca ha evidenziato come il 56,2% degli occupati dichiara di voler mantenere il lavoro attuale, anche se lo valuta non soddisfacente, poiché non crede di poterne trovare uno migliore.¹⁰

Un tentativo risolutivo è stato operato recentemente con l'introduzione del Reddito di Cittadinanza, strumento di sostegno minimo per sopravvivenza dei meno abbienti collegato ai Centri per l'impiego che avrebbero dovuto ricollocare queste persone. I CPI sono stati individuati come ente terzo per allargare il mercato del lavoro e renderlo trasparente e concorrenziale anche per chi ne fosse ai margini da svariato tempo.¹¹

Elemento di più forte drammaticità sociale, però, riguarda la disoccupazione giovanile che tocca percentuali molto elevate, pari al 31,5%, al primo posto

¹⁰ Vedi V° Rapporto Eudaimon – Censis sul Welfare Aziendale.

¹¹ Mandrone E., - Marocco M., *Reddito di cittadinanza e servizi per il lavoro*, In *Economia & Lavoro*, 2019, II, p. 63 – 82.

in Europa. La divergenza fra domanda e offerta di lavoro in relazione alla fascia giovanile mostra una difficoltà di inserimento lavorativo enorme. Ulteriore ostacolo è rappresentato dalla precarietà contrattuale riservata a quest'ultimi nei primi anni di impiego, precarietà che non consente di formare una famiglia, accendere un mutuo e in generale fare progetti a medio-lungo termine.¹²

4. LA FRAMMENTAZIONE DEL SISTEMA WELFARE IN ITALIA

In rapporto alle enunciazioni del piano varato dal governo britannico, si ritiene importante fare a questo punto un breve excursus sulla situazione nostrana. Nel contesto interno la situazione dei sistemi assistenziali viene definita alquanto frastagliata.¹³

Differentemente da quanto ipotizzato dallo statista britannico di andare nella direzione di una razionalizzazione burocratica e nell'istituzione di un unico fondo che erogasse i benefici, in Italia vige un ordinamento multilivello in cui, anche a seguito della Riforma del Titolo V della Carta Costituzionale nel 2001, con l'introduzione del principio di sussidiarietà vi è stato un radicale cambiamento, grazie al quale più istituzioni intervengono per garantire il benessere sociale della collettività. In aggiunta, il principio di sussidiarietà comporta due differenti applicazioni. Il piano verticale prevede che l'ente pubblico erogatore dei servizi debba essere quanto più possibile quello più prossimo al cittadino, mentre sul piano dell'orizzontalità, qualora il privato sia in grado di fornire un certo servizio in modo uguale o migliore rispetto a quanto potrebbe fare l'istituzione pubblica, deve essere messo nelle condizioni da quest'ultima di poterlo svolgere.

¹² Negrelli S., *La disoccupazione giovanile in Italia: un fenomeno non solo socialmente, ma anche economicamente gravissimo*, in *Sociologia del lavoro*, 2020, I, p. 243- 247. Negli ultimi trent'anni la disoccupazione giovanile ha raggiunto una quota pari al 25%. Viene evidenziata la carenza del tema formativo, a partire dall'inesistente raccordo fra istruzione e mondo del lavoro, fino ad arrivare al basso tasso di formazione continua all'interno del contesto aziendale, causato da una forte presenza di imprese di piccole e medie dimensioni.

¹³ Sigillò Massara G., *L'insostenibile tensione verso il welfare mix, tra fondi di solidarietà bilaterali e previdenza complementare*, in *Rivista del Diritto sulla sicurezza sociale*, 2017, III, p. 488. L'autore evidenzia una forte tendenza da parte del Legislatore nello spostare la responsabilità di garantire le prestazioni legate ai diritti sociali da una totale preminenza pubblica ai datori di lavoro privati.

Quindi, l'istituzione pubblica muta il proprio ruolo, da interventista a ente di coordinamento. Proprio qui si misurerà nel prossimo futuro l'eventuale rifioritura del sistema welfare del nostro paese. La riuscita di un'operazione di questo tipo dipende dal grado di efficienza del pubblico di svolgere questa funzione. Lo scopo dichiarato mira a due differenti finalità, da un lato attraverso la partecipazione del privato e del terzo settore di migliorare l'efficacia e la trasparenza delle politiche sociali, dall'altra parte quella di rintracciare risorse economiche e umane sul territorio per generare una mancata spesa pubblica e quindi un risparmio.¹⁴

Si verificherebbe, pertanto, un dinamismo istituzionale finalizzato al raggiungimento dell'obiettivo di garantire servizi personalizzati e costruiti sulle esigenze di ciascun territorio. Tale visione politica, consegnataci dalla già citata modifica costituzionale, presuppone, tuttavia, un rischio di sperequazione delle risorse e delle competenze, si potrebbe riscontrare un aumento delle ineguaglianze lasciando ancora più indietro i contesti con meno capacità e meno mezzi. Il caso italiano con le forti e crescenti disfunzionalità fra Nord, Centro e Sud rappresenta plasticamente che il rischio paventato si è tramutato in realtà, rimarcando la colpevolezza dello Stato coordinatore nello svolgere l'attività di supervisione.¹⁵

Il provvedimento legislativo che avrebbe dovuto dare il definitivo avvio a questo nuovo impianto di erogazione dei servizi di welfare nel nostro paese è stato demandato alla legge quadro per la realizzazione di un sistema integrato di interventi e servizi sociali (L. 328/2000). Tale norma ha avuto un iter istruttorio molto partecipato, furono allestiti tavoli permanenti di confronto presso il Ministero per la Solidarietà Sociale; l'allora governo Prodi si

¹⁴ Anconelli M. – Michiara P. – Saruis T., *Un lungo travaglio istituzionale: sussidiarietà e dimensione territoriale del welfare*, in *Autonomie locali e servizi sociali*, 2018, I, p. 3 – 16. Gli autori sostengono come gli enti locali siano chiamati a svolgere un ruolo sempre più centrale per quanto riguarda la promozione di misure di welfare da rendere disponibili alla cittadinanza. Non a caso la maggior vicinanza ai bisogni del cittadino può certamente facilitare tale politica.

¹⁵ Paci A. – Paci G. – Rossi G., *Modificazione dei bisogni sociali e domanda di welfare. La via della sussidiarietà*, in *Economia dei Servizi*, 2010, I, p. 103 – 114. All'interno del contributo vengono elencati gli elementi di criticità del welfare pubblico: eccessivo peso della spesa a fini previdenziali, assenza di uno schema universale per contrastare la disoccupazione e, in ultimo, l'impronta familistica che ha da sempre caratterizzato il sistema sociale italiano. Su questo ultimo punto è criticato l'aspetto quasi esclusivamente monetaristico delle forme di sostegno, scaricando la gestione e i servizi sulle famiglie.

prefisse il traguardo di costruire il terzo pilastro del welfare, quello delle politiche sociali, dopo la previdenza e il sistema sanitario. Il progetto di legge si poneva come intento quello di combattere la povertà, innovare i servizi socioeducativi e migliorare i servizi per il tempo libero.

Nonostante i grandi sforzi di mediazione profusi, il risultato raggiunto con l'approvazione parlamentare del provvedimento legislativo, essendo ormai il governo giunto a fine legislatura, consegnò all'Italia un testo incompiuto; non sono, infatti, specificati i LEPS (livelli essenziali di prestazione). Pertanto, il servizio erogato in una determinata regione può divergere, anche in modo sensibile, da quello offerto da un'altra. La definizione dei livelli essenziali avrebbe certamente costituito un punto di non ritorno nel sistema welfare del nostro paese, avrebbe consentito una stabilità delle reti sociali e garantito uniformità di prestazioni su tutto il territorio nazionale.¹⁶

A livello macro, solamente per portare all'attenzione qualche esempio la tutela degli infortuni e degli stati morbosi è svolta da enti centrali, la sanità pubblica è in capo alle istituzioni regionali e, in ultimo, i servizi sociali, intesi come assistenza domiciliare agli anziani e alle persone in genere non autosufficienti è operato da enti che fanno capo ai comuni.

¹⁶ Turco L., *La legge 328/2000 Legge quadro per la realizzazione di un sistema integrato di interventi e servizi, venti anni dopo*, in *Politiche Sociali*, 2020, III, p. 507-524. L'autrice osserva come nel nostro Paese, causa immediato smantellamento della riforma per mancata approvazione dei decreti attuativi, siano presenti simultaneamente tre tipologie di welfare, fra loro non comunicanti: in primis i servizi sociali pubblici che giorno dopo giorno mostrano sempre più la loro precarietà, il welfare delle fondazioni bancarie e il welfare aziendale.

CAPITOLO II

IL WELFARE AZIENDALE IN ITALIA

1. DOMANDA DI RICERCA E METODOLOGIA

L'analisi effettuata indubbiamente ha avuto lo scopo di evidenziare come, a partire dal principale programma di welfare che ha dato avvio alle politiche sociali nel continente europeo nel secondo dopo guerra, le criticità a cui occorre irrimediabilmente fornire delle ricette idonee, rimangono in Italia lontane da una soluzione. Il primo vulnus verte sul fatto che non è previsto e prevedibile in tempi brevi un disegno organico capace di toccare tutti gli istituti del welfare, rendendoli fra di loro complementari e collegati. Questa politica garantirebbe fra le altre cose anche una fattiva e continua co-progettazione fra pubblico e privato circa l'erogazione di prestazioni sociali. Calando tutte queste considerazioni nella realtà ciò che risalta è esattamente quanto appena affermato. Per sorreggere tutto ciò verrà proposta la disamina di un caso aziendale a partire dal capitolo successivo, grazie al quale si pone l'obiettivo di indagare, quali siano gli effetti che le condizioni generali di un sistema welfare possano provocare, e come questi condizionano le decisioni assunte tutti gli attori del mercato del lavoro.

In particolare, il punto di partenza sarà quello di far emergere le condizioni dei lavoratori del settore facility, settore in cui opera Yomax, che presentano in breve le seguenti caratteristiche. Quest'ultimi percorrono abitualmente il sentiero della precarietà occupazionale ed economica, scegliendo se affidarsi ai sussidi per il mantenimento proprio e della propria famiglia oppure svolgere un'attività lavorativa scarsamente remunerativa.

Come fascia d'età sono principalmente giovani e donne alla ricerca di un impiego temporaneo a bassa qualificazione per farsi strada piano piano nel mondo del lavoro, tentando di migliorare il proprio cursus. Il settore facility rappresenta una delle porte attraverso cui individui senza formazione e/qualificazione fanno il loro ingresso nel mondo del lavoro.

I servizi assistenziali forniti dallo stato sono essenziali e fondamentali per il benessere di questa parte di lavoratori, senza i quali, non potrebbero garantirsi

un minimum vitale. In particolare, ricoprono un ruolo centrale l'assistenza sanitaria pubblica, il sistema scolastico e i sussidi legati alla famiglia (congedo di maternità e altri).

Tutti questi elementi finiscono per determinare una situazione lavorativa che mal si concilia con condizioni di stabilità, nonché di sviluppo sociale e personale.

In questo contesto, così descritto per i tratti salienti, Yomax ha deciso di adottare un piano di welfare aziendale come tentativo di risposta alle difficoltà che quotidianamente i propri dipendenti affrontano. Lo scopo dell'elaborato è quello di documentare il tentativo di inserire il welfare aziendale come elemento di novità e di differenziazione nel settore.

A fronte di un welfare pubblico in fase calante, di una stagnazione dei salari, nonostante il recente rinnovo del CCNL di settore, si crede che l'introduzione diffusa di misure atte a sostenere il benessere dei lavoratori possa rappresentare l'unico strumento di evoluzione del settore e di renderlo capace di attrarre professionalità. L'introduzione del welfare aziendale può fungere da utile strumento per valorizzare le competenze e sostenere i collaboratori nel rispondere ai propri bisogni e desideri ⁽¹⁷⁾, non tanto in funzione suppletiva, ma come nuovo modo di intendere le relazioni coi propri dipendenti e con il territorio di riferimento.

Attraverso, dunque, l'analisi di questo caso si intende portare all'attenzione del lettore le fasi di stesura del piano in cui si avvicenderanno ostacoli e piacevoli conquiste e, dall'altro lato osservare i tratti originali derivanti da tale progetto.

2. DEFINIZIONE E NATURA DEL WELFARE AZIENDALE

Così definito l'oggetto della ricerca e la ratio dell'analisi che si vuole effettuare, occorre, in primo luogo, effettuare un tentativo di definizione di cosa sia il welfare aziendale e ricostruirne brevemente l'evoluzione, così da

¹⁷ Taglioli A., *Welfare aziendale e salute organizzativa: quale benessere e per chi?*, In Salute e Società, 2016, III, p. 80-81. Si evidenzia la duplice natura di questo strumento che aiuta a diminuire la distanza fra impresa e lavoratore, influenzando sul benessere di quest'ultimo, dall'altro valorizzando la differenza e la potenzialità di ciascuno

chiarire ulteriormente i termini e i confini della presente ricerca. Comunemente si intende per welfare quell'insieme di beni e servizi che il datore di lavoro, in modo unilaterale o seguendo una via contrattuale, mette a disposizione dei lavoratori della propria azienda al fine del soddisfacimento di esigenze sanitarie e/o previdenziali oppure per scopi ricreativi e culturali. I fruitori di tali interventi sono certamente i dipendenti, ed in qualche caso possono giovarne anche i loro familiari; questo tipo di scelta è oggetto di contrattazione fra le parti, non vi è alcuna previsione legislativa in merito.

Per tentare ulteriormente di definire i tratti che caratterizzano l'attualità dello strumento del welfare aziendale nel nostro paese si ritiene importante soffermarsi su quattro aspetti. Come primo aspetto si è deciso di concentrarsi sugli svariati percorsi che possono portare alla previsione di misure a favore del benessere dei dipendenti; pertanto, il welfare aziendale è un fenomeno che può possedere profondità differenti, viene conseguentemente definito multilivello e multi-attore. Il secondo elemento che ci può aiutare a comprendere la natura di questo strumento è l'effetto di scardinamento che ha provocato in ordine alle politiche retributive. Ciò significa che il benessere dei lavoratori, non solo legato alla sicurezza, è entrato a far parte in pianta stabile delle contrattazioni singole e nazionali. Il penultimo fattore che verrà preso in analisi attiene alla presentazione di dati e ragionamenti che certificano il termometro della diffusione dei piani di welfare aziendale in Italia. In ultimo verrà dato spazio alla rappresentazione dei limiti e degli ostacoli da superare affinché possa verificarsi l'instaurazione capillare del secondo pilastro di welfare e benessere, accanto al primo, ovvero, quello pubblico offerto dallo Stato e dalle sue ramificazioni sul territorio.

Venendo, dunque, al primo aspetto, che riguarda come già detto l'ossatura del welfare aziendale, il quale può essere introdotto all'interno di una azienda a seguito di una decisione unilaterale dell'imprenditore, della previsione di un regolamento aziendale oppure sul piano contrattuale nazionale o locale. Occorre ricordare l'importante spartiacque che è avvenuto con l'approvazione della legge finanziaria 2016 che ha consentito di poter usufruire dei benefici fiscali anche a quelle misure realizzate a seguito di un regolamento o di un accordo siglato a livello nazionale, locale o di singola

impresa/gruppo. Questo provvedimento ha spalancato le porte a una serie di iniziative di cui verranno tratteggiate le coordinate. In particolar modo è stata effettuata un'azione favorente la contrattazione e in special modo quella di secondo livello, in quanto il legislatore ha individuato essere quello il luogo maggiormente vicino alle istanze dei lavoratori spostando il baricentro delle iniziative da introdurre in relazione alla produttività e al benessere dei lavoratori inseriti in uno specifico contesto produttivo. In questo modo le parti sociali hanno assunto il ruolo di co- designer delle misure di welfare aziendale insieme agli uffici del personale delle aziende¹⁸. Il legislatore ha posto le basi, dunque, per una nuova stagione aprendo in modo netto le porte alle parti sociali¹⁹. Dopo tale e grande apertura le parti sociali maggiormente rappresentative hanno messo in atto una serie di accordi volti al coordinamento della regolazione multilivello e multi-attore, dovendo necessariamente tenere presente due importanti effetti. In primis, come si leggerà più approfonditamente in seguito l'ampliamento dello scambio sociale e, secondariamente l'ampliamento significativo degli accordi aziendali legati al welfare²⁰. Nel seguire tale impulso gli attori sociali si sono fatti carico di promuovere un modello di welfare caratterizzato dalla contrattazione e al contempo capace di coordinarsi su vari livelli. Un esempio di siffatta strategia è da ricercarsi nell'accordo interconfederale del 14 luglio 2016 siglato da Confindustria, CGIL, CISL e UIL. Questo patto aveva come obiettivo quello di rispondere alle indicazioni del legislatore di diffondere maggiormente e rendere capillare le misure di welfare. Si statui di percorrere la strada di concedere l'applicazione della detassazione anche a quei lavoratori operanti in contesti aziendali privi di rappresentanza sindacale. Lo

¹⁸ Treu T., *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, 2013, Ipsoa, pag. 1. Da questo contributo ben si comprende come fosse centrale per l'implementazione di un sistema concertato di welfare aziendale la necessità di ampliarne le fonti.

¹⁹ Maino F. – Razzetti F., *Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi*, 2019, p. 130-145, G. Giappichelli Editore – Torino. La normativa vigente crea una cornice all'interno della quale i vari attori (imprese, OO.SS. e associazioni datoriali) sono chiamati a definire sinergie, tentativi di implementazione più o meno coordinati sia in un contesto nazionale, locale o a livello di singola azienda.

²⁰ Vedi ADAPT, III° Rapporto sulla Contrattazione Collettiva in Italia (2017), all'interno del quale si mostra come gli accordi aziendali legati alle tematiche del welfare avessero già raggiunto la soglia del 30%.

strumento utilizzato fu quello di proporre uno schema standard di accordo quadro territoriale da implementare a livello aziendale.²¹

Lo sviluppo di una contrattazione collettiva era, infatti, ostacolata dalla previsione del titolo III dello Statuto dei Lavoratori (L. 300/1970), il quale prevedeva la non applicabilità in contesti produttivi inferiori a n. 15 unità in materia di salari e di welfare aziendale.

Questo accordo va nella direzione di fornire supporto esterno a quelle realtà fuori dal contesto dei corpi intermedi che si sarebbero trovate escluse sulla carta dalla novella legislativa per lacune organizzative e limiti di competenze, presenti soprattutto nelle aziende meno strutturate.

In seguito a questo importante passaggio di relazioni industriali, le parti sociali hanno voluto riconfermare, con il Patto per la Fabbrica (marzo 2018) la centralità del governo delle misure di welfare contrattuale. Avviene, pertanto, il riconoscimento che il sistema multistrato debba mantenere la sua natura integrativa, e che grazie a ciò possa rappresentare un'importante risorsa nel quadro di un miglioramento complessivo della produttività e delle condizioni di lavoro.

Le tappe sin qui riportate mostrano come soprattutto dal lato sindacale, inizialmente piuttosto reticente verso lo strumento del welfare aziendale, si sia notata una forte presa di coscienza nel dover governare questa nuova impostazione fornita dalla finanziaria del 2016; tuttavia, una prospettiva che non viene condivisa dalle organizzazioni sindacali è quella di abbandonare il tema delle pretese economiche legate all'aumento dei salari e il loro potere di acquisto, finendo per concentrarsi unicamente su misure aggiuntive di sostegno.

Le parti sociali per governare questa importante fase di cambiamento hanno deciso di percorrere la strada, ove possibile, di prevedere misure di welfare all'interno del contratto collettivo nazionale che poi possono essere integrate quantitativamente a livello territoriale e/o della singola impresa; in questi termini importanti il principale esempio riguarda il CCNL della meccanica. Certamente alte risultano le aspettative in capo al sindacato, il quale si trova

²¹ Regalia I., *L'accordo interconfederale su premi di risultato e welfare aziendale per le imprese senza rappresentanza*, 2016, in *Politiche Sociali*, III, p. 513. L'accordo in questione intende attribuire alle parti sociali un ruolo propulsivo nell'implementazione di sistemi recanti misure legate al premio di risultato all'interno delle aziende di minori dimensioni.

a giocare contemporaneamente più partite in un sistema multi-pilastro in cui da un passaggio a un altro qualcosa, legato alla tutela dei lavoratori, rischia di perdersi per strada, sarà solo il tempo a poterci raccontare in termini di qualità e quantità cosa sarà stato conquistato per i lavoratori.

Come seconda chiave di lettura per comprendere la natura del welfare aziendale si propone di indagare il cambiamento del contenuto dello scambio fra lavoratore e datore causato dalla massiccia introduzione e necessità di temi riferibili in senso lato al welfare. Si nota indubbiamente un ampliamento dei fattori includibili nel rapporto di lavoro, frutto di una progressiva personalizzazione dello stesso. Si può tradurre questo impulso come il rappresentarsi del bisogno di una protezione potenziata (²² in cui il datore è chiamato a coinvolgere i lavoratori, le parti sociali per meglio comprendere le necessità della propria azienda, Inoltre, il quadro in cui si inserisce il welfare aziendale è contraddistinto da un lavoro sempre più dematerializzato, capace di rapide mutazioni correlate da nuovi bisogni e aspettative. La personalizzazione possibile al welfare aziendale in aggiunta al salario, così come previsto dall'Art. 2099 c.c.. La prestazione del prestatore che si è in passato definita con un *facere* in un mansionario ben codificato, attualmente risulta sempre più interconnessa e di difficile demarcazione. Il datore è nella situazione di dover riconoscere le competenze, le aspettative e i bisogni personali di ciascun lavoratore, e certamente in quest'ottica il welfare aziendale può giocare un ruolo decisivo nel conferire la libertà di personalizzare e plasmare le misure adeguate a ogni situazione. Il legislatore ha ritenuto talmente importante questa nuova sfera di contrattazione tanto che l'ha ritenuta meritevole di agevolazione viste le finalità sociali a cui risponde. Non risulta praticabile fornire una risposta adeguata soffermandosi solamente sul salario sia in termini quantitativi per via dell'elevato peso del cuneo fiscale a carico delle imprese, sia dal punto di vista qualitativo per via dell'eccesso di standardizzazione che prevederebbe una tale impostazione. La tendenza

²² Ales E., *Il benessere del lavoratore: nuovo paradigma di regolazione del rapporto*, in *Diritti Lavori Mercati*, 2021, I, pag. 46-47. L'autore sostiene che, a causa dell'originarsi di nuovi rischi sociali, l'approccio finalizzato al benessere del lavoratore è quello di costringere il datore di lavoro ad analizzare la propria organizzazione prendendone in considerazione la dimensione fisica, psicofisica, psicosociale e sociale.

evidenziata è confermata da autorevoli rilevazioni come quella del Welfare Index PMI per l'anno 2021⁽²³⁾ secondo cui, nonostante la pandemia, solamente il 2,3% delle aziende coinvolte dichiara di voler ridurre il proprio impegno economico a favore di misure legate al benessere dei propri collaboratori.

Il welfare aziendale si propone di divenire stabilmente la seconda componente della retribuzione tangibile riconosciuta ai lavoratori, in quanto pur derivando dall'iniziativa privata, lo Stato attraverso la leva fiscale se ne serve per dare assetto ad un sistema complessivo a più pilastri che risponde comunque a un'idea di sicurezza sociale a valenza generale.

Il terzo elemento utile per circoscrivere lo strumento in esame riguarda il grado di diffusione raggiunto e le sue caratteristiche. Lo spunto che porta l'implementazione di misure volte al benessere dei lavoratori è il segno di una modalità di gestire l'impresa profondamente rinnovata. In passato la sfera lavorativa e la sfera privata non presentavano una connessione, anzi si presentavano come insieme non collegati; tuttavia, con la nascita e la diffusione del welfare aziendale queste due entità hanno iniziato a interagire. Il punto d'incontro è la considerazione della persona del lavoratore e del benessere complessivo di quest'ultimo facendo riferimento al concetto di retribuzione diffusa.

Per quanto riguarda la platea dei beneficiari, tali utilità possono essere rivolte esclusivamente alla popolazione lavoratrice e eventualmente ai loro familiari (Art. 12 TUIR). All'interno di questa categoria il legislatore consente la facoltà di indirizzare gli interventi alla generalità o a insiemi omogenei di dipendenti; se ne deduce che all'interno di un contesto aziendale anche solo una parte può giovare, sempre applicando criteri oggettivi e non ad personam. Per categorie di dipendenti può non intendersi solamente una divisione secondo il grado di inquadramento, ma anche gli appartenenti a una determinata sede di lavoro oppure facenti parte di una specifica divisione lavorativa. Come si evince non è prevista una tassatività sui criteri da utilizzare, ma deve essere escluso al fine di ottenere l'esenzione totale delle

²³ In particolare, vedi Fig. 13 pag. 25 del Welfare Index PMI Rapporto 2021.

imposte che gli inquadramenti proposti siano sufficienti ad impedire, anche teoricamente, l'individuazione di erogazione particolari. Questa previsione ha lo scopo di rendere lo spettro degli "aventi diritto" più possibilmente diffuso, eliminando favoritismi ed elusioni fiscali.

Circa la sua diffusione nello specifico contesto delle piccole e medie imprese, il welfare aziendale presenta un'accentuata capillarità rimanendo ancorati a grandi realtà che popolano principalmente il Nord Italia, per quanto riguarda il comparto delle piccole e medie aziende il fenomeno non presenta al momento dati incoraggianti. Il Welfare Index PMI, osservatorio proposto annualmente da Generali, nell'edizione 2020, fotografa una situazione con dati certamente connessi anche alla crisi pandemica, ma che in un qualche modo riflettono le criticità tradizionalmente note. Il rapporto citato registra come solamente una quota pari al 22,2% delle piccole e medie imprese italiane abbia realizzato misure di welfare a favore dei propri dipendenti. Quota parte il 3,4% ha intrapreso la strada di alleanze e consorzi per promuovere un sistema sociale di benessere per i propri collaboratori, segno che l'auspicio proposto dalla L. 33/2009 non ha sortito gli effetti sperati. Ultimo aspetto interessante per fotografare la situazione attuale riguarda il gradimento dimostrato dai lavoratori, nei confronti di misure facilitanti la conciliazione vita privata e lavoro e altre misure generiche, abbia avuto un notevole incremento in epoca pandemica, nello specifico dal 7,6% al 24,4%.

Proprio la pandemia, pur nella sua drammaticità, può costituire una grande opportunità di cambiamento nel modo di valutare l'importanza anche nel contesto delle PMI. La pandemia ha disvelato il reale stato del welfare italiano e ha messo a nudo e notevolmente velocizzato processi già in essere. Un tesoro sommerso di solidarietà fuoriuscito da piccole realtà, terzo settore e associazioni no-profit hanno consentito in questo triste periodo che pare volgere al termine ²⁴. Il welfare aziendale con specifico riferimento alle PMI può assumere questo importante ruolo dirompente capace di mettere a sistema le fiorenti attività profit o non profit dei territori incapaci se non

²⁴ Cinelli M., *Il welfare al tempo della pandemia. Note a margine, pensando al dopo*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2020, II, p. 301- 317. Viene sostenuto come misure emergenziali poste in essere durante il periodo pandemico possano divenire strutturali all'interno del sistema di sicurezza sociale interno.

adeguatamente strutturate di sopportare la concorrenza e il mercato. Inoltre, punto centrale di tale elaborato consentire ai dipendenti di aziende medio-piccole di vedersi equiparare per quanto possibile la propria condizione sociale in termini di benessere e opportunità a coloro che sono impiegati in grandi aziende. Forza e sostanza a quest'ultimo ragionamento sono portate da queste ricerche empiriche che dimostrano le grandi aspettative rivolte a questo strumento. Secondo la ricerca "Randstad Employer Brand Research"²⁵ eseguita nel 2020 tra i primi tre fattori ricercati in azienda dai giovani figurano la possibilità di conciliare adeguatamente vita privata e professione e la seconda riguarda la categoria benefit e retribuzione.

In conclusione, di questo paragrafo saranno presentati alcuni indici che mostrano come il fenomeno del welfare in Italia presenti importanti criticità a cui fare fronte e in ultimo saranno presentati i limiti connessi al welfare aziendale che finora ne hanno determinato una mancata applicazione in certi contesti.

Venendo al primo corollario il sistema di welfare interno prima dell'avvento dello strumento del presente elaborato si è basato esclusivamente sul compromesso fra sostegno pubblico e presenza sussidiaria dei contesti familiari capaci di sopperire e nascondere le mancanze dell'intervento pubblico. Il quadro purtroppo ha subito delle modifiche peggiorative sul lato della povertà; se nel 2007 la percentuale di povertà assoluta nella popolazione riguardava il 3,5%, nel 2018 il dato è raddoppiato, andando a toccare il 7% della popolazione.²⁶ Altro tema decisivo per la tenuta del welfare riguarda la natalità scesa da 1,45 figli nel 2008 al 1,32 del 2018. La ridotta fecondità espressa dalle famiglie italiane aumenta i rischi di vulnerabilità del benessere collettivo dei cittadini. In ultimo c'è il tema legato alla terza età, la cui popolazione aumenta sempre più vertiginosamente rispetto a quella giovanile. La famiglia risulta essere il grande malato del welfare italiano, centro su cui vengono scaricati i rischi dei nuovi bisogni emergenti.

Una possibile strada da percorrere, sperimentata già da molte aziende, è proprio quella del secondo welfare, ma che presenta ad oggi ancora qualche

²⁵ <https://www.randstad.it/randstad-employer-brand-research-2020/>

²⁶ ISTAT, Indagine sulle spese delle famiglie, 2019.

intoppo di applicazione nella pratica. Il primo punto che ne ostacola l'applicazione è di natura sindacale- culturale. In primis si ravvisa la non completa convinzione da parte del sindacato per via del mancato versamento dei contributi previdenziali che si riverbera sul sistema pensionistico. Le organizzazioni sindacali mostrano come la leva fiscale non risulti totalmente appropriata e inflazioni l'applicazione di tale istituto, infatti, lamentano il fatto che il welfare aziendale non persegua sempre fini solidaristici, bensì nella maggior parte dei casi sia utilizzato per rispondere a esigenze ludico – ricreative che poco o nulla hanno a che fare con gli istituti canonici del welfare in senso stretto (previdenza e sanità). L'accentuazione della personalizzazione viene mal digerita in quanto non garantisce sulla coerenza dei contenuti degli interventi. È uno strumento in grado di creare enormi differenziazioni all'atto del suo utilizzo e impossibile da governare nella sua applicazione da parte del sindacato. A ciò si aggiunge il fatto che disoccupati, pensionati e personale del pubblico impiego sono naturalmente esclusi dalla percezione di questi benefici. In questo contesto pur con le dovute riserve il ruolo del sindacato risulta fortemente decisivo nell'essere in grado di saper trattare tanto la parte monetaria quanto la parte della retribuzione legata ai servizi ²⁷.

Il secondo ordine di ostacoli è da ricercarsi nella facoltà da parte del datore di lavoro di decidere di investire per accrescere il benessere dei propri dipendenti e delle loro famiglie. Infatti, nella maggioranza dei settori produttivi i contratti di settore non prevedono l'erogazione di somme per il welfare aziendale, pertanto la loro presenza è demandata ancora una volta alla liberalità paternalistica.

Condizione imprescindibile per sviluppare in azienda questi due aspetti al fine di renderli attrattivi risulta essere l'implementazione di un piano welfare adeguato a tali criteri di scelta. In termini accessori a questo ragionamento, occorre ricordare che non si tratta di investimenti a costo zero per le società,

²⁷ Bentivogli M., *Abbiamo rovinato l'Italia?*, 2016 , Ed. Castelvecchi, p. 88. L'autore sottolinea l'assoluta necessità da parte del sindacato di operare al passo con i tempi, sfruttando le sfide del mondo del lavoro, in particolare la tematica del welfare aziendale, al fine di apportare anche profondi cambiamenti al proprio interno.

conseguentemente occorre che per predisporre un piano di welfare le imprese si trovino in condizioni economiche e congiunturali favorevoli.

Il terzo ostacolo sulla strada di una completa diffusione sul territorio nazionale si registra nella mancanza di competenze e di visione specialmente nelle realtà più piccole. L'assenza di competenze specifiche su tale materia preclude l'inserimento di siffatte politiche. Infatti, in società di piccole dimensioni spesso più competenze sono accentrate nelle mani di pochi individui, i quali si concentrano unicamente sul business e sul corretto andamento dell'azienda, sottovalutando l'importanza del benessere dei propri dipendenti, la cura dei quali è operata perlopiù attraverso modalità informali e non codificate.

Anche in campo dottrinale si registra una forte disputa. Da un lato si sostiene come il ritorno allo Stato sociale si possa configurare unicamente nella misura in cui ne faranno sempre più parte il Terzo Settore e il mercato.²⁸

Di contrario avviso si afferma come l'aumento circa l'implementazione dei servizi di welfare aziendale nel nostro paese, (²⁹) possa comportare un elevato grado di frammentazione che sfavorisce l'organizzazione collettiva.

Concludendo questa disamina circa la natura del fenomeno, si può affermare come l'impatto del welfare aziendale nel nostro sistema abbia significato effetti a partire da tre differenti angolazioni. A livello macro è possibile osservare un mutato quadro nel rapporto fra primo e secondo pilastro del

²⁸ Maino F., *Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo Settore e comunità oltre la pandemia. V° Rapporto sul secondo welfare, 2022*, p. 353. L'autrice sostiene che occorre superare le perplessità di coloro che vedono nell'apertura al privato una minaccia per il welfare state e un passo in avanti nell'allargamento della frattura fra insider e outsider nell'accesso a beni e servizi di welfare. Si sostiene, inoltre, la speranza che il PNRR possa giocare un ruolo decisivo circa l'integrazione fra i due pilastri del sistema di welfare interno.

²⁹Rossi R., *Il welfare come merito? Logiche di responsabilizzazione e processi di individualizzazione nell'accesso ai servizi socioassistenziali*, in *Rassegna Italiana di Sociologia*, 2017, III, p.580. L'autore, inoltre, ravvisa altri motivi, prettamente di natura storica, che hanno ostacolato parzialmente negli ultimi decenni la crescita del welfare aziendale. Infatti, in Italia il sistema di protezione sociale è stato sorretto dalle famiglie, dai nuclei familiari, più o meno allargati che hanno garantito e garantiscono tuttora l'esistenza di una rete sociale indispensabile per sopperire ai mancati investimenti statali. Oltre a ciò, occorre ricordare il ruolo delle opere caritatevoli ed educative ricollegabili alla Chiesa cattolica.

welfare, di cui vengono esaltate le funzioni di complementarità; tuttavia, come già denunciato si potrebbe verificare una sorta di de-responsabilizzazione dello stato sul tema sociale. In via mediana l'impatto si riscontra sulla struttura della contrattazione collettiva nazionale sia in termini di contenuti che di struttura. Il welfare aziendale in tal senso può avere un ruolo propulsore per le parti sociali nel ritornare a trattare tematiche sociali, ampliando così il raggio d'azione. L'ultimo elemento che risente dell'introduzione del welfare aziendale è senz'altro il tema retributivo, certamente quello più vicino e impattante nel breve periodo sui lavoratori. Il risultato è quello di ampliare il sinallagma fra prestazione e salario, inserendo la fornitura di beni e servizi a favore dei dipendenti. Senza mancare di sottolineare i tratti positivi di questa lettura, occorre tentare di realizzare dei correttivi al fine di non aumentare la frattura fra la categoria dei lavoratori stabili con quella di inoccupati e precari.³⁰

3. STRUTTURA NORMATIVA DEL WELFARE AZIENDALE

Il welfare aziendale, caratterizzato dalla unilaterale decisione da parte di un illuminato imprenditore ha visto nel secolo scorso brillanti esempi, la cui caducità, tuttavia, è stata dovuta nella prova dei fatti al venir meno di questi personaggi particolarmente innovativi. Questi tentativi presentavano forti caratteri paternalistici e devo essere necessariamente ricondotti a un periodo storico italiano in cui a seguito di conflitti bellici, quali il Risorgimento e le due guerre mondiali, vi era un'imprescindibile necessità di far ripartire il Paese e di conseguenza si ravvisava una forte consonanza tra il tema del lavoro e aspetti collegati l'aspetto sociale, all'emergenza abitativa e la limitata alfabetizzazione. Nonostante la lungimiranza e la lucidità di questi

³⁰ Caruso B., *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?*, in Rivista Italiana del Diritto Lavoro, 2018, I, p. 376- 377. L'integrazione di questo strumento, promosso dallo Stato e messo a punto dalle aziende unilateralmente o in accordo con le organizzazioni sindacali, non è ancora concluso. Tuttavia, viene riconosciuto dall'autore che sia in atto una stagione di innovazione sociale sui temi del lavoro, la cui direzione, vista la multi-dimensionalità del fenomeno risulta di difficile definizione e razionalizzazione.

progetti sociali, come già affermato, si sono rivelati sporadici e non organici, ovvero incapaci di coinvolgere altri attori del territorio.

Il primo intervento legislativo risale al 2008. In questo caso viene prevista attraverso la L. 126/2008, conosciuta anche come legge stabilità per l'anno 2009, la detassazione del premio di produttività, fissando l'aliquota al 10%, per premi che non superino il valore annuo di € 2.000 lordi. Non si tratta di una misura in senso stretto riferibile al welfare aziendale, ciò nonostante, è un primo punto di inizio e di apertura verso logiche e ragionamenti che contemplino la possibilità di superare la rigida applicazione esclusiva dei contratti collettivi nazionali e di conferire alle aziende la facoltà di differenziarsi sotto vari aspetti. Questa misura non è mai stata definibile strutturale nell'ordinamento interno, ma era necessario riallocare risorse per ogni esercizio finanziario.

Fino al 2015 il legislatore nazionale non aveva predisposto un terreno solido su cui il welfare aziendale potesse poggiare le proprie fondamenta, sebbene ci fossero stati dei tentativi regionali per dare impulso alla materia ⁽³¹⁾, facendo riferimento esclusivamente agli scopi previsti dall'Art. 100 TUIR (educazione, sanitaria, assistenza sociale, culto, ricreazione e istruzione). Azioni in tal senso potevano essere predisposte unicamente su base unilaterale lato azienda. Il momento spartiacque risulta con certezza l'approvazione della legge di bilancio per l'anno 2016 (L.208/2015) questo provvedimento ha mostrato effetti su tre differenti direttrici. Il primo di questi definisce la possibilità accordata al prestatore di convertire il proprio premi di risultato in beni e servizi. Secondo autorevole dottrina questa scelta legislativa da una parte permette al lavoratore di vedersi riconosciuto interamente sottoforma di beni e servizi il premio per il proprio impegno, ma

³¹ Vedi L. Reg. Emilia - Romagna n.14/2014, la quale all'Art.10 recita “[...] sostenere la promozione, anche in collaborazione con le Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura e con le imprese del Terzo settore, di progetti di welfare aziendale e comunitario per accrescere e qualificare i servizi alla persona, integrati con la rete dei servizi socio – sanitari e abitativi del territorio”. Sullo stesso orientamento risulta il provvedimento legislativo lombardo L. 7/2012 all'interno del quale all'Art. 6 è prevista “l'adozione di modelli innovativi finalizzati a realizzare forme organiche e stabili di welfare aziendale”.

dall'altra vi è anche una decisione di voler darne valore appieno ³². La trasformazione può avvenire totalmente o parzialmente secondo la volontà del dipendente. Qualora il collaboratore optasse per la corresponsione monetaria tale versamento sarebbe sottoposto a una tassazione ridotta pari al 10%, mentre, e qui sta la grande novità introdotta dalla novella, se percorresse la strada della *welfarizzazione* la somma percepita sottoforma di beni e servizi non sarebbe soggetta ad alcuna imposizione fiscale. Vengono, tuttavia, previsti dei limiti quantitativi, entro cui è possibile usufruire di codeste agevolazioni: premio pari o inferiore a 2.000€, 2.500€ nel caso di coinvolgimento paritetico dei lavoratori nella predisposizione del piano, e un limite di reddito da non superare pari a 50.000€. La trasformazione del premio di produttività per essere esentasse deve necessariamente presupporre la registrazione telematica del contratto siglato fra le parti sociali e l'impresa presso la direzione territoriale del lavoro competente. In riferimento a questo importante incentivo collegato al premio di produttività, in dottrina è aperto un dibattito, secondo cui in questo caso si potrebbe parlare di welfare aziendale soltanto in modo tangenziale (³³). Il secondo ambito di intervento va nella direzione di superare il vincolo tassativo della volontarietà necessaria per la detassazione, ma vengono ammessi alla mancata imposizione anche quelle misure contenute nei contratti siglati dalle parti sociali a livello nazionale e territoriale, e quelle contenute all'interno di fonti regolamentari aziendali. In questo frangente il legislatore fornisce due aperture caratterizzate da due differenti capacità latitudinali. La prima e più importante da un punto di vista politico – strategico vede la chiamata in campo delle parti sindacali e datoriali, chiamate dal legislatore a interessarsi nel regolamentare l'argomento in un contesto di relazioni industriali. Come fulcro per questa nuova fase di sviluppo viene indicato il contratto in sede decentrata, territoriale, capace secondo gli osservatori di essere maggiormente aderente

³²Faioli M., *Premialità e contrattazione collettiva "mission oriented"*, in *Economia & Lavoro*, 2017, II, pag. 42-43. L'autore sottolinea la presenza di una comunicazione positiva dell'imprenditore di voler valorizzare positivamente il lavoro svolto.

³³ Vedi Alvino I. – Ciucciovino S. -Romei R., *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, 2019, p. 133 – 135. Gli autori specificano la distinzione fra politiche retributive non monetarie, riconducibili direttamente al welfare aziendale, e politiche monetarie meritocratiche, maggiormente connesse al raggiungimento di specifici obiettivi predeterminati.

alle esigenze locali o dei singoli contesti produttivi ⁽³⁴⁾. Il secondo corno innovativo riguarda il regolamento aziendale che porta in sé sia la possibilità che possa mantenere la connotazione di unilateralità, ma può anche essere frutto di un lavoro istruttorio partecipato fra management, e quindi l'azienda, e i dipendenti. Si tratta di una formula mediana fra lo spirito paternalistico, unica via fino alla finanziaria 2016 e la concertazione. Presenta in ogni caso degli elementi di maggiore certezza e trasparenza nei confronti del prestatore, in quanto, anche qualora si trattasse di un intervento volontario, presupporrebbe la forma scritta, un articolato che ne definisce gli ambiti di interventi, i beneficiari e la durata. La possibilità di implementare un piano di welfare aziendale attraverso una regolamentazione interna può essere molto funzionale per le PMI, estranee al contesto di relazioni sindacali e in generale industriali, che intendono investire sul proprio personale con misure *home-made*. In ultimo il legislatore intende incentivare questa via attraverso l'eliminazione del 5 per mille circa la deducibilità, che permane nel caso il piano di welfare sia frutto esclusivamente della volontarietà dell'imprenditore senza la predisposizione di un atto interno scritto (regolamento). Il terzo ambito di intervento afferisce all'ampliamento dei servizi defiscalizzati. In primo luogo, si registra l'importante novità dell'introduzione dei servizi a voucher, sia in formato digitale che cartaceo per la fornitura, come previsto dall'Art.51 c. 3bis del TUIR. Questa tipologia vede l'inserimento dello strumento del *fringe benefit*, che consente, tramite titoli di acquisto, il godimento di beni in concessione o acquistati a favore e dai dipendenti. La categoria del fringe benefit a differenza dei flexible benefit può essere accordata anche ad personam prevaricando il dettato dell'Art. 100 TUIR che prevede la corresponsione alla totalità dei prestatori o a categorie omogenee di essi. Esempi pratici di questo tipo intervento sono l'auto aziendale, i buoni per effettuare il rifornimento e ticket per i pasti o alternativamente utilizzabili anche per l'acquisto di generi alimentari. Questa tipologia di misura possiede

³⁴ Olivelli F., *L'inquadramento sistematico del welfare aziendale*, in Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale, 2020, I, p. 118. L'autore collega tale ragionamento al luogo effettivo dove vengono individuati i reali bisogni dei lavoratori. La contrattazione nazionale propone necessariamente misure standard utilizzando un regime di pensiero praticamente equivalente al sistema pubblico, universale per una determinata categoria di lavoratori e quindi molto distante dal carattere proprio del welfare aziendale.

un limite entro cui si può usufruire della detassazione, questa soglia ha subito dal 2016 ad oggi degli oscillamenti, attestandosi attualmente al punto più alto mai raggiunto pari € 600,00, a seguito dell'approvazione del D.L "Aiuti Bis". Secondariamente con riferimento ai benefici occorsi per beni servizi legati all'ambito scolastico e di istruzione, viene prospettato l'ampliamento in termini di applicazione anche alla fascia prescolare.

La normativa legata al welfare aziendale al momento è quasi integralmente legata a profili fiscali. Il proprio ancoraggio nell'ordinamento interno, infatti, è da ricercare esclusivamente nel dettato del Testo Unico delle Imposte sui Redditi (TUIR).

La legge di bilancio successiva (2017) si è resa protagonista per l'introduzione di altri due spunti innovativi. Non si tratta di modifiche alle fondamenta dell'istituto, ma bensì un ulteriore incentivo alla sua diffusione. La prima misura riguarda la normativa riferita al premio di risultato a cui vengono aumentate le soglie per poter beneficiare della mancata imposizione. In particolare, si passa da €2.000 a €3.000 per i premi non oggetto di coinvolgimento dei dipendenti e da €2.500 a €4.000 in cui invece si è verificata un'implicazione di una rappresentanza dei prestatori. Il secondo elemento di novità, riguarda un nuovo allargamento dei servizi a cui è possibile non imporre alcuna tassazione, pur rispettando i limiti specifici per ogni tipologia. Le novità sono diverse, si parte da tutti i servizi per l'infanzia e per la cura degli anziani e non autosufficienti, passando ai contributi in materie di assistenza sanitaria e alle forme pensionistiche complementari.

La legge di bilancio per l'anno 2018 ha inserito nel catalogo, già piuttosto ricco, la possibilità di acquisto o rimborso da parte dell'impresa dell'abbonamento per il trasporto pubblico sia nazionale che locale del dipendente o familiare (Art. 51 c.2 lett. d- bis).

Tutta l'impalcatura si basa su due articoli (Art. 51 e Art.100) contenuti nel testo legislativo appena citato. Il legislatore ha scelto, dunque, di normare la concessione di beni e servizi da parte del datore di lavoro al prestatore partendo, e a dire il vero soffermandosi unicamente per il momento, al suo profilo tributario, conscio del fatto che la disciplina in questo ambito doveva essere centrale per un'attuazione diffusa di questa misura di sviluppo

Venendo all'articolato di riferimento, di cui in seguito si darà nota delle modifiche occorse nel tempo, che, come detto, si incentra solamente su due articoli. L'Art. 51 TUIR che funge da cardine del sistema pone in modo chiaro come la fornitura di alcuni di beni e servizi non concorrano a formare il reddito da lavoro dipendente, nello specifico non siano soggetti a tassazione e imposte da parte dell'erario. L'elenco è stato ampliato nel corso del tempo in modo cospicuo a partire dalla legge di bilancio del 2017. Di seguito alcuni fra i principali beni e servizi indicati:

- c.2 lett.a) i contributi assistenziali, assistenziali e di natura sanitaria versati dall'impresa a favore dei propri dipendenti;
- c.2 lett.b) le erogazioni liberali ³⁵ concesse in occasione di festività o ricorrenze, i sussidi occasionali concessi in occasione di rilevanti esigenze familiari o personali, quelli corrisposti a dipendenti di vittime di usura e a quelli ammessi a fruire delle erogazioni pecuniarie a ristoro dei danni conseguenti a rifiuto opposto.
- C.2 lett.c) le somministrazioni di vitto da parte del datore, nonché quelle in mense gestite dal datore o da terzi fino all'importo complessivo di €4,00 in forma cartacea o fino a €8,00 in formato elettronico.
- C.2 lett. d-bis) acquisto o rimborso da parte del datore di abbonamenti per il trasporto pubblico locale, nazionale o interregionale
- C.2 lett. f-bis): somme o servizi offerti dal datore per educazione e istruzione anche in età prescolare con annessi servizi integrati ³⁶ e in aggiunta per la frequenza di centri estivi e invernali e per borse di studio.
- C.2 lett. f-ter): somme o servizi per la fruizione di servizi di assistenza a familiari anziani o non autosufficienti.

In ultimo l'Art. 100 TUIR riguarda il caso della predisposizione volontaria di un piano di welfare con specifiche finalità di educazione, istruzione, ricreazione ⁽³⁷⁾ e assistenza sono deducibili per un ammontare complessivo

³⁵ Vedi Risposta n.311 del 2019: l'Agenzia delle Entrate conferma il principio di onnicomprensività della retribuzione che si estende a tutte le somme e beni percepiti dal prestatore, anche a titolo liberale.

³⁶ Vedi Cicolare 28/E del 2016

³⁷ Sul tema ricreativo si è espressa l'Agenzia delle Entrate riportando il carattere ricreativo all'interno di uno spettro di importanza e esigenza sociale del bene o del servizio. Vedi Interpello n. 954-1417/2016.

non superiore al 5 per mille delle spese risultanti dalla dichiarazione dei redditi.

CAPITOLO III

IL CASO YOMAX SRL: ELEMENTI DI CONTESTO

1. YOMAX SRL: FORMA GIURIDICA

Yomax Srl è un'impresa multiservizi operante nel settore facility, avente sede a Bologna. L'azienda nasce su intuizione del suo fondatore, Onofrio Bombino, il quale dopo aver avuto esperienze professionali in realtà molto strutturate del medesimo ambito, decise nel dicembre 2012 di “mettersi in proprio” per potersi misurare in prima persona con un'esperienza imprenditoriale e con il mercato.

Sin da subito furono prese decisioni importanti che hanno definito la fisionomia che l'azienda avrebbe dovuto avere nel corso del tempo.

La prima scelta fatta riguarda la forma giuridica del nuovo soggetto imprenditoriale. La decisione fu quella di costituire un'azienda avente la forma giuridica di società di capitali e non invece nella forma cooperativa tipica di questi settori. Sovente, infatti, la scelta ricade sulla forma cooperativa in quanto si intende richiamare un gruppo di persone con professionalità differenti, purché attigue, di mettersi assieme, abbandonando lo status di impresa artigiana al fine di strutturare maggiormente la propria presenza sul mercato, diminuendo la propria vulnerabilità. Inversamente, il motivo che ha spinto Yomax a percorrere un'altra via risulta essere il seguente: mantenere nelle proprie mani le prerogative relative alla conduzione dell'azienda, non prevedendo la figura del socio – lavoratore. Infatti, questa figura che avrebbe sì la sua logica in un sistema cooperativo genuino di ridotte dimensioni, tuttavia, al crescere dell'azienda essa risulta nella maggior parte dei casi ininfluenza ai fini decisionali. Perdipiù in un contesto in cui operano persone a bassa qualificazione non si considerava come adeguata rispetto al tipo di responsabilità e coinvolgimento che è il presupposto genetico della società cooperativa. Tale discrasia è dovuta dall'ampia distanza che nella pratica si frappone tra coloro che rivestono ruoli dirigenziali e di conduzione e tra chi esegue fattivamente i servizi. Si è verificato nei fatti la condizione inversa auspicata dalla L. 142/2001 che aveva come obiettivo la valorizzazione del

rapporto di lavoro facente capo al socio, superando quella concezione di subalternità del lavoro in cooperativa, contrassegnato dall'essere una categoria di lavoro di serie minore. Il concetto di cooperazione nasce nel solco tracciato dall'Art. 45 della Costituzione che ne riconosce la funzione sociale al fine di rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale per promuovere lo sviluppo della collettività. La cooperazione fu uno degli antidoti utilizzati all'interno della storia italiana per fare fronte a importanti periodi di crisi, mettendo insieme le persone per un obiettivo di reciproca mutualità, escludendo la speculazione privata.

Ulteriore aspetto che acuisce una mancata conoscenza o simulazione di una chiara fisionomia aziendale è dovuto alla tendenza da parte delle imprese di operare commercialmente attraverso consorzi o associazione temporanea di imprese. Non si intende trattare in tale sede i contorni illeciti che a volte emergono dall'implementazione di tali strutture societarie che a volte afferiscono unicamente ad un progresso commerciale e di ingrandimento tralasciando i diritti dei lavoratori, la cui titolarità del rapporto di impiego passa da una cooperativa ad un'altra.³⁸

La seconda scelta fondamentale riguardava il sistema di relazioni industriali e il contratto collettivo applicabile alla nascente realtà imprenditoriale.

Da questo punto di vista occorre rilevare che il settore di riferimento di Yomax si caratterizza per frammentarietà ed eterogeneità. All'interno del settore multiservizi, infatti, si registra l'applicazione di un'ampia gamma di contratti collettivi e ciò è dovuto, oltre alla frammentazione contrattuale, dovuto ai quasi mille contratti collettivi depositati presso il CNEL, per un verso, alle diverse forme giuridiche dell'impresa e, per un altro, alla molteplicità di servizi di cui si fa menzione. All'interno di tale varietà e con riferimento ad una società di capitali, al netto del principio di libertà di scelta del contratto collettivo applicabile, le diverse opzioni disponibili non possono

³⁸ Roverso R., Cooperative spurie ed appalti: nell'inferno del lavoro illegale. https://www.questionegiustizia.it/articolo/cooperative-spurie-ed-appalti-nell-inferno-del-lavoro-illegale_30-04-2019.php

L'autore introduce la tematica delle "cooperative spurie" che ha come effetto la frammentazione dei rapporti di lavoro tramite gli strumenti dei consorzi, del sub-appalto e della fornitura illecita di manodopera.

essere poste sullo stesso piano e hanno rilevanti implicazioni, non soltanto di ordine giuridico, ma anche di carattere organizzativo e competitivo.

Pur riconoscendo di operare in un mercato in cui la scelta fra un appaltatore e l'altro si risolve quasi esclusivamente applicando il criterio della convenienza economica, questo anche e ancor di più in sede di appalti pubblici, si decise di applicare il CCNL per il personale dipendente da imprese esercenti servizi di pulizia e servizi integrati / multiservizi.

Oltre alle già menzionate ragioni occorre menzionarne altre due, altrettanto importanti. La prima riguarda il fatto che tale contratto è stato siglato dalle FILCAMS CGIL, FISASCT CISL e UIL Trasporti, dalle associazioni datoriali facenti capo a Confindustria, Legacoop, AGCI e Unionservizi Confapi. In riferimento alle OO.SS. firmatarie, queste corrispondono al criterio di maggiore rappresentatività comparativa in rapporto agli altri sindacati. Ai sensi dell'Art. 39 Cost. il concetto di rappresentatività viene commisurato ad un elemento quantitativo, la consistenza associativa. In seguito, lo Statuto dei Lavoratori (L. 300/1970) ha collegato la preminenza di alcuni sindacati rispetto ad altri alla capacità di costituire RSA, in quanto aventi una struttura confederale. In ultimo per definire la superiorità del CCNL Multiservizi occorre ricordare il dettato dell'Art. 51 D.lgs. 81/2015 all'interno del quale sono definiti contratti collettivi nazionali, territoriali o aziendali, quei contratti che sono stati siglati da associazioni sindacali comparativamente più rappresentative a livello nazionale, a livello locale dalle rappresentanze territoriali oppure dalla rappresentanza sindacale unitaria. Ciò che è stato detto fin qui va a comporre un sistema di garanzia indispensabile per l'azienda nel suo operare generale. Questo è il motivo principale per cui i player più importanti del settore prevedono l'applicazione di questo CCNL ai propri dipendenti.

La seconda motivazione verte sulle condizioni di lavoro dei dipendenti, in quanto in un settore in cui uno degli istituti più incidente è quello riguardante il cambio appalto, l'applicazione di questo determinato CCNL garantisce maggiormente i lavoratori nel passaggio dall'azienda cessante a quella subentrante. Si tratta probabilmente del tratto maggiormente caratteristico e dirimente di questo settore, funzionale alla salvaguardia della continuità occupazionale della forza lavoro. Questo meccanismo prevede

l'obbligatorietà da parte dell'azienda subentrante di assorbire, quindi mantenere sulla commessa, il personale precedentemente impiegato avente contratto a tempo indeterminato e assegnato alla commessa da almeno quattro mesi alla data del subentro. Sono previste delle deroghe, che devono essere accettate e contenute all'interno di un accordo sindacale, in occasione di mutamenti organizzativi o cambiamenti legati alla metodologia di svolgimento del servizio. Nonostante, dunque, vi sia un limitato margine operativo d'azione lasciato all'azienda, nella prassi la traiettoria della gestione del personale segue un binario ben codificato, che si garantisce una sicurezza occupazionale, ma dall'altro frena la capacità imprenditoriale legata all'innovazione e alla crescita.³⁹

1.1 (segue..) AMBITO E OGGETTO DELL'ATTIVITA' IMPRENDITORIALE

Pur mantenendo quale ambito territoriale di maggiore rilevanza la regione di origine e, in particolare, la provincia di Bologna dove ha sede l'azienda, Yomax opera stabilmente in sei regioni italiane. Oltre alla già richiamata Emilia – Romagna, offre i propri servizi altre tre regioni dell'Italia settentrionale (Lombardia, Veneto e Friuli Venezia Giulia) e in due regioni del centro Italia (le confinanti Marche e l'Abruzzo).

Quanto all'oggetto dell'attività imprenditoriale, i servizi offerti attualmente sono quattro: 1) pulizia e disinfezione, 2) disinfestazione, 3) mystery audit di materiale pubblicitario e 4) portierato tecnico.

Il primo servizio è quello originario e risulta tutt'oggi essere quello principale. Nel corso degli anni è stata maturata una notevole esperienza in diversi ambiti

³⁹ Art. 4 c.3 CCNL per il personale dipendente da imprese esercenti servizi di pulizia e servizi integrati / multiservizi.

“In ogni caso di cessazione di appalto cessante ne darà preventiva comunicazione alle strutture sindacali aziendali e territoriali competenti [...] indicando quelli (i lavoratori) impiegati nell'appalto in questione da almeno quattro mesi. [...]. Alla scadenza del contratto di appalto si possono verificare due casi:

- 1) In caso di cessazione d'appalto a parità di termini l'impresa subentrante si impegna a garantire l'assunzione senza periodo di prova degli addetti esistenti.
- 2) In caso di cessazione di appalto con modificazione di termini, modalità e prestazioni contrattuali, l'impresa subentrante sarà convocata presso l'Associazione Territoriale con la presenza delle OO.SS. per un esame della situazione.

del settore cleaning con il raggiungimento di apprezzabili standard di servizio. Le attività di pulizia a seconda del cliente per cui sono svolte possono comportare notevoli differenze di esecuzione e di standard qualitativi. Il principale settore in cui la stragrande maggioranza delle imprese di pulizia si vedono impiegate è quello civile. All'interno del settore delle pulizie, si intende per ambito civile quello costituito da quei luoghi in cui le persone svolgono attività comuni, come per esempio i negozi, gli uffici e i condomini. È l'ambito di attività in cui risulta esserci maggiore competizione e concorrenza poiché possono essere coinvolte sia imprese di piccole che di grandi dimensioni. Le piccole o piccolissime imprese possono essere interessate a questa fascia di mercato in quanto non è necessaria un'elevata specializzazione e perché sono servizi che possono essere svolti da un unico addetto. Il criterio di scelta fra un appaltatore o un altro è quasi sempre l'offerta economica in questo frangente.

Discorso nettamente diverso deve essere svolto per gli ambiti che corrispondono ai settori della sanità, del turismo e scolastico.

Tutti questi quattro ambiti possiedono una propria peculiarità; pertanto, se per l'ambito civile, come spiegato poc'anzi, l'attività presenta caratteristiche piuttosto generiche, per questi altri il grado di specializzazione di hard e soft skills del personale alza notevolmente l'asticella circa la soddisfazione del cliente e il rispetto dei termini

Nel settore sanitario (ambulatori, studi dentistici, ospedali, case di riposo, studi veterinari ecc..) l'aspetto di maggior rilievo quanto alla conformazione del servizio attiene alla disinfezione, ossia eliminazione della carica batterica, che giunge in taluni casi alla sterilizzazione degli ambienti e degli strumenti presenti in essi. La sensibilizzazione e formazione specifica degli operatori che svolgono l'attività in tale ambito rappresenta la chiave per il raggiungimento dell'obiettivo di benessere e sicurezza dei pazienti e degli utenti. Si tratta di un ambito estremamente delicato

Nel settore del turismo il servizio offerto presenta tre principali caratteristiche. La prima è la numerosità del gruppo di lavoro: il numero di dipendenti adibiti a queste attività deve, infatti, essere adeguato a gestire picchi di attività non facendo differenza fra giorni festivi e feriali; in questo specifico ambito ricopre un ruolo fondamentale la figura della governante, la

quale ha il compito di supervisionare la qualità delle attività, relazionarsi con la reception e organizzare le turnazioni. Il secondo aspetto degno di nota è che si tratta di un servizio a contatto con il pubblico; pertanto, il personale impiegato non solo deve essere adeguatamente formato per l'attività tecnica, ma anche per essere in grado di interloquire con la clientela in modo professionale. Il terzo elemento caratterizzante riguarda il profilo della valutazione qualitativa del servizio reso, rispetto al quale si riscontra un doppio canale: se da una parte si verifica quotidianamente il convenzionale controllo da parte della committenza, da ormai qualche anno il principale metro di valutazione corrisponde ai giudizi e alle votazioni degli ospiti sui provider in rete, circa la loro permanenza all'interno della struttura ricettiva. Questo duplice canale rileva molto spesso la differente percezione dell'ospite rispetto a quella del committente: la prima molto attenta all'aspetto complessivo della stanza (grado di pulizia, stato manutentivo ecc..), la seconda risulta vincolata al capitolato tecnico che nel definire il servizio offre anche lo standard qualitativo della valutazione del corretto adempimento dello stesso.

L'ultimo ambito relativo ai servizi di pulizia in cui Yomax vanta un'esperienza ormai consolidata è quello scolastico, dove la presenza di minori richiede assoluta attenzione e cura nei dettagli e nei comportamenti.

Il secondo servizio svolto è quello della disinfestazione. Si tratta di un'attività considerata accessoria a quella della pulizia e disinfezione. L'impresa nel 2021, previo superamento di un esame, ha ottenuto da A.N.I.D. (associazione nazionale imprese di disinfestazione). Attualmente l'attività viene svolta da un solo operatore all'interno dell'azienda ma è un ambito in cui sono importanti gli investimenti sia in termini di attrezzature che di formazione.

Il penultimo settore in cui Yomax è impegnata è il mystery audit avente ad oggetto il materiale pubblicitario. Si tratta di un servizio di nicchia attraverso cui viene operato un controllo in incognito circa la correttezza della distribuzione dei volantini nei loro punti di consegna. La prestazione viene svolta attraverso una metodologia a campionatura che permette di determinare l'adeguata distribuzione e la corretta esecuzione da parte della ditta incaricata. Oltre alla regolare distribuzione vengono fornite alla committente informazioni circa l'adeguatezza del numero dei volantini

attribuiti a una determinata zona o comune e alla puntualità della distribuzione in ordine agli orari di esecuzione. Il servizio viene svolto tramite un'applicazione digitale che consente di visualizzare in tempo reale l'andamento dell'audit e al termine di redigere adeguata reportistica circa i civici campionati. A corredo vi è la possibilità attraverso l'applicazione di indicare annotazioni descrittive del controllo e scattare fotografie per meglio rappresentare in modo grafico i passaggi salienti dell'audit. L'investimento piuttosto ingente operato da Yomax per lo sviluppo di questo applicativo non soltanto ha perseguito l'obiettivo di una maggiore praticità e velocità nello svolgere il lavoro, quindi migliorando le condizioni dei controller, bensì anche quello di fugare ogni dubbio circa la fantomatica domanda – “Chi controlla il controllore?”. Di fronte a questa esigenza di natura commerciale l'azienda ha intrapreso il delicato iter per ottenere il parere positivo del Garante della Privacy al fine di ottenere il provvedimento autorizzativo circa l'installazione e utilizzo di impianti e apparecchiature di localizzazione satellitare ai sensi dell'Art. 4 della L. 300/70. Il procedimento ha visto la sua conclusione in data 30 maggio 2018, giorno in cui è stata fatta la comunicazione alla Direzione Territoriale del Lavoro dell'accoglimento da parte del Garante della Privacy dell'istanza formulata da Yomax. In sintesi, il contenuto dell'istanza prevedeva la possibilità da parte dell'azienda di rilevare la posizione del controller nel momento in cui, ed esclusivamente in quello, imputava sull'applicativo la presenza o meno del dépliant in relazione a un determinato civico.

Il quarto ed ultimo servizio svolto riguarda una forma di portierato evoluto connotato da competenze tecniche – informatiche. Si tratta di un servizio che coinvolge personale capace di risolvere problematiche legate ad infrastrutture informatiche di primo livello. In questo modo si conferisce risposta a due esigenze in modo simultaneo: da una parte viene svolta un'attività di presidio di un plesso o di un'azienda, ma in aggiunta gli addetti possono essere impiegati, in quanto possessori di tali competenze, per risolvere o predisporre interventi prettamente in ambito informatico.

2. LA CENTRALITA' DEI DIPENDENTI

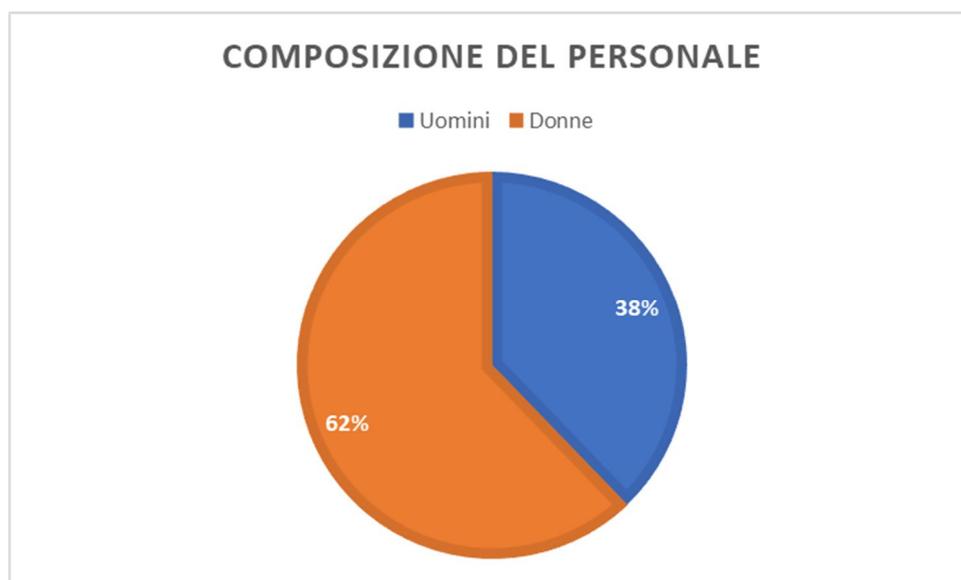
Definiti brevemente i servizi offerti, occorre ora approfondire la posizione dei dipendenti nell'ambito generale del business. Al di là delle mere petizioni di principio relative all'importanza delle risorse umane, la rilevanza e la centralità dei dipendenti rispetto all'attività di impresa emerge chiaramente da diversi elementi.

Un primo elemento in questo senso è di matrice economica: in un'impresa operante all'interno del contesto facility come Yomax, il costo del lavoro si aggira intorno a una quota fra il 70% e 80% dei costi complessivi. In rapporto a questo dato tutte le altre voci di spesa risultano altamente residuali e poco incidenti. Basti pensare che i prodotti e le attrezzature del settore cleaning corrispondono all'incirca al 3% dei costi totali.

La centralità dei dipendenti, al di là degli aspetti di impatto economico, è connaturata, inoltre, al servizio stesso che richiede un fondamentale, benché solo in alcuni casi specialistico, apporto degli stessi per la garanzia del rispetto di certi standard di qualità. Una ottimale gestione del personale risulta, di conseguenza, fondamentale e la stessa deve tenere conto delle caratteristiche della forza lavoro operante generalmente nel settore facility, e conseguentemente anche in Yomax. Essa si compone, infatti, di categorie di lavoratori che con maggiore facilità possono essere ricondotte alla fascia di lavoratori deboli, maggiormente inclini alla precarietà. Si tratta, infatti, di una forza lavoro in grande prevalenza femminile, con alta percentuale di stranieri e posizioni lavorative con contratti a tempo parziale.

Di seguito alcuni dati che mostrano quanto appena enunciato con specifico riferimento a Yomax:

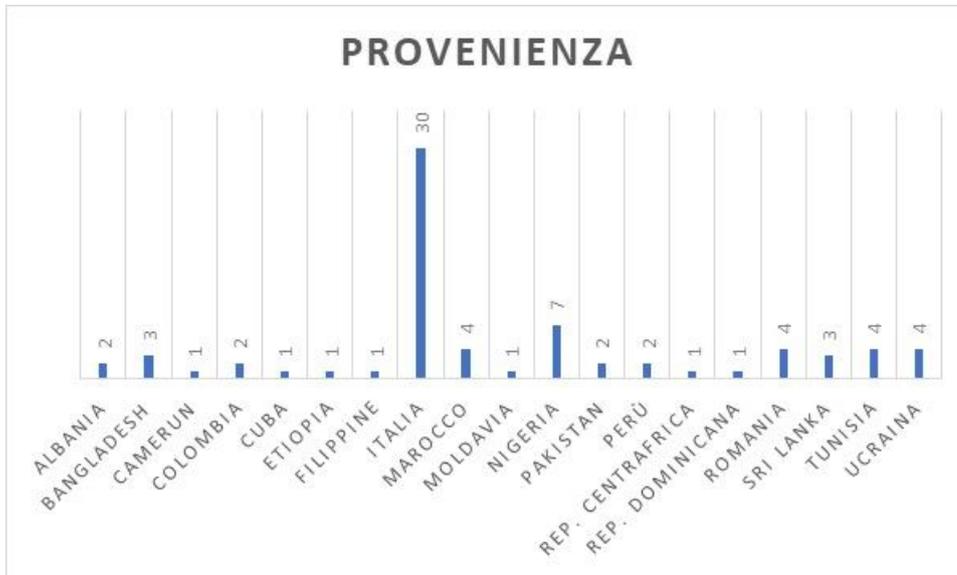
PROVENIENZA		SESSO		SERVIZI			
Nazionalità	N.	M	F	Cleaning	Mistery audit	Pest control	Portierato tecnico
Albania	2		2	2			
Bangladesh	3	1	2	3			
Camerun	1	1		1			
Colombia	2		2	2			
Cuba	1		1	1			
Etiopia	1		1	1			
Filippine	1	1		1			
Italia	30	17	13	14	9	1	6
Marocco	4		4	4			
Moldavia	1		1	1			
Nigeria	7		7	7			
Pakistan	2	2		2			
Perù	2		2	2			
Rep. Centrafrica	1		1	1			
Rep. Dominicana	1		1	1			
Romania	4		4	4			
Sri Lanka	3	1	2	3			
Tunisia	4	3	1	4			
Ucraina	4	2	2	4			
19	74	28	46	58	9	1	6



La folta presenza di lavoratori di sesso femminile in controtendenza con il dato generale in Italia ⁽⁴⁰⁾ si traduce in una particolare gestione delle politiche del personale, in quanto sulle figure femminili spesso ricade la responsabilità

⁴⁰ Fonte ISTAT marzo 2023: i dati forniti dall'istituto corrispondono a 9.763.000 donne occupate contro 13.452.000 uomini.

e la gestione dei figli e delle commissioni domestiche. Tale situazione in molti casi risulta essere la causa di una limitata integrazione e sviluppo della propria professionalità.



Altro tema centrale all'interno di Yomax risulta essere quello di comprendere le diversità di culture e di usi che le persone che entrano a far parte dell'azienda portano con sé; certamente il fine è quello di riportare tutto ciò ad unum. La presenza di lavoratori provenienti da diciannove paesi e da quattro continenti rappresenta una sfida non solo di lungo periodo, ma soprattutto quotidiana. Il contemperare nella gestione e nell'accoglienza queste persone coincide sicuramente con una grande fetta dell'eventuale successo imprenditoriale di Yomax.

Tutte le azioni e i comportamenti introdotti ricadono essenzialmente sulla questione del significato e del valore del lavoro; infatti, gli indicatori presentati risultano essere altamente sfavorevoli per una condizione lavorativa compatibile con l'attuale mercato del lavoro e nei fatti ciò si traduce nella creazione di un contesto stagnante e assai poco competitivo.

Questo percorso risulta essere l'unico per proporre soluzioni efficaci capaci di attecchire su terreno fertile in grado di portare frutti ⁴¹.

⁴¹ Bellini P.P., *Il mio posto*, Mondadori Università, 2015, p. 101-102. L'autore sottolinea come per risollevare il mondo del lavoro dalle pericolose secche odierne occorre ritrovare il

Nei prossimi paragrafi si darà conto di come le caratteristiche della forza lavoro e le relative condizioni di debolezza influiscano sulle potenzialità di uno strumento, come il welfare aziendale, che possa rispondere alle specifiche esigenze e rappresentare un valore di scambio e di attrattività per l'azienda.

3 ESIGENZE E LIMITI DI DIFFUSIONE DEL WELFARE AZIENDALE NELLE PMI

3.1 . SETTORE FACILITY: UN APPROFONDIMENTO RAGIONATO

Prima di affrontare la tematica del welfare aziendale all'interno di Yomax occorre preventivamente descrivere i tratti salienti del settore in cui l'impresa opera. Questo tentativo presenta caratteristiche alquanto ampie e i suoi contorni possiedono una forte indefinibilità. Il comparto, infatti, registra l'erogazione di servizi per le persone e per le struttura di una azienda. Essi possono essere anche definiti servizi generali, ossia quelle prestazioni che consentono l'edificazione delle fondamenta basilari di un'azienda. Pensiamo ad una azienda all'interno della quale non viene espletato il servizio di pulizia o non vengono eseguite le attività manutentive necessarie, ciò risulterebbe incompatibile con una qualsivoglia attività lavorativa; si tratta di funzioni che vengono ritenute scontate e assodate, resta, tuttavia, il fatto che devono essere svolte adottando criteri ambientali, di efficienza e di professionalità. In un'ottica di semplificazione il settore può essere suddiviso in sette macroaree differenti fra loro. Tale scomposizione è rinvenibile osservando gli ambiti di intervento dei principali attori del settore:

1. Servizi di pulizia e sanificazione
2. Servizi di logistica di magazzino
3. Servizio di manutenzione
4. Servizi di derattizzazione, disinfestazione e manutenzione delle aree verdi
5. Lavanderia industriale

senso originario del lavorare. Solo una risposta adeguata a questo quesito può condurre alla finale realizzazione della persona umana.

6. Assistenza domiciliare e servizi alla persona
7. Servizi culturali/bibliotecari

Come è possibile evincere da questo elenco le attività espletabili sono molto diverse fra loro, ma allo stesso tempo sono tutte ricomprendibili all'interno del settore facility. Inoltre, questo ambito rappresenta la porta d'accesso per tutte quelle attività definite irregolari, non codificate, ma che nascono da un incontro tra domanda e offerta nel mercato, che, tuttavia, il sistema di relazioni industriali stenta a riconoscere e regolamentare in tempi congrui.

Una caratteristica trasversale che può accomunare queste operazioni riguarda il fatto che nella stragrande maggioranza delle occasioni sono svolte tramite esternalizzazioni dei servizi, e quindi da fornitori specializzati. Ciò garantisce maggiore efficienza, risparmio economico e ottimizzazione dei tempi. Ciò permette alle aziende committenti di concentrarsi esclusivamente sul loro business potendo contare su fornitori specializzati. Nella realtà un'azienda che opera nell'ambito facility è in grado di soddisfare i propri clienti ricoprendo più di una macroarea presentata, al fine di poter costruire un rapporto commerciale maggiormente solido e duraturo, potendo offrire al mercato una piattaforma di global service.

Individuate, seppur a livello superficiale, le caratteristiche delle aziende che operano in tale campo, è giunto il momento di soffermarsi sulle peculiarità degli addetti che popolano questo settore. La prima caratteristica riguarda il fatto che la maggior parte di essi possiedono un contratto di lavoro a tempo parziale. Si tratta, infatti, di servizi che possono essere svolti in modo non continuativo e si contraddistinguono per un ridotto lasso di tempo necessario alla loro esecuzione; pertanto, un lavoratore per avere un contratto di lavoro con un monte ore a tempo pieno, o comunque rilevante, si trova obbligato a cumulare più interventi nell'arco di una giornata lavorativa e molto spesso non in modo consecutivo. Ulteriore criticità non eccezionale è data dal fatto che un addetto può avere più di un rapporto di lavoro a tempo parziale al fine del percepimento di un salario congruo e dignitoso. Ciò crea sicuramente delle problematiche organizzative, gestionali e giuridiche sia per le aziende interessate e ovviamente per il prestatore. In primo luogo, occorre che le turnazioni siano compatibili fra di esse, ovvero garantire al lavoratore i giorni

di riposo e il necessario distacco fra un'attività e l'altra. Secondariamente, la problematica che viene rappresentata riguarda la capacità di sostituzione per ferie, malattia e altre cause di assenza, e l'eventualità di svolgere lavoro supplementare per una determinata azienda, la cui fascia temporale potrebbe sovrapporsi a quella indicata dalla seconda azienda. La terza fattispecie afferisce al rispetto delle disposizioni legali e delle norme contenute all'interno dei contratti collettivi; mentre per il primo caso vi è uniformità di trattamento, nel secondo può verificarsi la situazione che i due rapporti di lavoro facciano riferimento a due contratti collettivi differenti. Tutto ciò viene a crearsi poiché non vi è comunicazione e trasparenza fra le aziende e il lavoratore si trova in una situazione di sfavore, di conseguenza tende a non rilevare la presenza di altri rapporti di lavoro e il loro relativo contenuto.

Questa commistione, come appena accennato, comporta notevoli disfunzioni produttive alle aziende e situazioni di precarietà e instabilità ai lavoratori; questi ultimi, infatti, presentano caratteristiche simili alla categoria degli autonomi, infatti, nella pratica svolgono la propria attività presso i committenti, hanno limitati rapporti con il proprio datore di lavoro e eseguono attività compatibili con le proprie esigenze familiari e personali. In ultimo, si registra una forte mobilità nel passare da un rapporto di lavoro ad un altro, sintomo dell'estrema volatilità delle esigenze personali e di mutati obiettivi salariali. Dati tali presupposti, le figure operanti in tale settore si connotano di due principali caratteristiche: l'aver maturato gioco forza una forte capacità organizzativa e decisionale da esercitare in tempi brevi in merito al percorso lavorativo che ricordano, seppur con i dovuti e ragionevoli distinguo, i lavoratori autonomi. Infatti, mostrano assoluta facilità circa il transito da un'azienda ad un'altra rimanendo in superficie pretendendo solo ciò che è necessario loro nell'immediato. Altra caratteristica è quella di essere in grado di svolgere contemporaneamente mansioni diverse fra loro ⁽⁴²⁾.

⁴² Bruni A. – Murgia A, *Atipici o flessibili? San Precario salvaci tu!*, in *Sociologia del Lavoro*, 2007, I, p. 64.

Gli autori, vista l'ampiezza del fenomeno, considerano terminato il tempo in cui queste forme di lavoro possano dirsi "atipiche". Occorre superare la prospettiva dualistica secondo cui esistono due forme di lavoro: da una parte i lavoratori assunti con contratto a tempo pieno e durata indeterminata e i lavoratori autonomi. Inoltre, l'individualizzazione sempre più crescente all'interno della società dimostra come le carriere lavorative debbano essere necessariamente la sintesi fra diritti e opportunità.

Questa tipologia di addetti non fruisce di una qualche forma di accompagnamento professionale né da parte statale né da parte di enti formativi che dovrebbero favorire l'apprendimento e/o il miglioramento delle competenze per addivenire a un profilo professionale qualificato.⁴³

Il secondo versante manifesta la conseguenza del fatto che in generale i lavoratori che operano in tale campo non hanno competenze specializzate e quindi si prestano a svolgere mansioni generiche.⁴⁴

In conclusione, in forma di corollario si intende porre l'accento sull'importanza della tematica tecnologia e di come gli investimenti in digitalizzazione stiano creando uno spartiacque tra aziende che crescono e si propongono su mercati internazionali, ed altre che sono c.d. labour intensive, ossia un'impresa con carente automazione, ma che si contraddistingue da attività manuali. La redditività in questo ultimo insieme di aziende risulta sempre più minore e ciò a cascata determina una diminuzione circa la possibilità di investimento in capitale umano e infrastrutturale aziendale. Il rapporto fra dipendenti e fatturato è estremamente basso, ossia rispetto ad aziende con la medesima quota di ricavi, il numero di prestatori si rivela essere molto maggiore. Un'azienda in cui la digitalizzazione ricopre un ruolo centrale al fine di rendersi competitiva può generare profitti grandemente superiori servendosi di pochi dipendenti ad una con centinaia di dipendenti operante nel settore facility. Da ciò ne conseguono importanti implicazioni

⁴³ Casano L., *Contributo all'analisi giuridica dei mercati transizionali del lavoro*, Adapt University Press, 2020, p. 121 – 124. L'autrice affronta la tematica del mancato accompagnamento formativo alla luce della tesi legata ai mercati transizionali del mercato del lavoro. Al fine di favorire un sistema di mobilità protette viene proposto di dare piena implementazione al fascicolo elettronico del lavoratore, istituito dal Jobs Act (Art. 14, decreto legislativo n. 150/2015), ciò garantirebbe la riduzione dei deficit informativi in termini di opacità del mercato del lavoro e di riconoscimento delle competenze e dei percorsi svolti dal lavoratore.

⁴⁴ Ferrante L., *Il cumulo dei "lavoretti": quale tutela per le attività discontinue o saltuarie?*, in *Lavoro e diritto*, 2018, IV, p. 613 – 614

Si registra come la rivoluzione industriale abbia limitato l'attenzione del legislatore e delle parti sociali verso questi settori, favorendo il nuovo sistema organizzativo di produzione che ha come obiettivo quello di rispondere alle esigenze della globalizzazione e del consumo di massa. Viene, dunque, privilegiato il rapporto di lavoro a tempo indeterminato a tempo pieno solidamente collocato all'interno di una struttura produttiva ben codificata. Tuttavia, si continua ad osservare la presenza di una consistente economia dei servizi che manifesta, accanto ai lavoratori dell'industria e dei grandi complessi finanziari, prestazioni di carattere occasionale e discontinuo. Il contributo mostra occorra una riforma strutturale del mercato del lavoro, capace di accogliere anche attività saltuarie, temporanee e discontinue, creando una regolamentazione apposita evitando di dover procedere per deroghe o eccezioni in ordine al modello predominante.

sul piano organizzativo e sul piano della velocità degli investimenti e della loro comunicazione.⁴⁵

3.2 UN SETTORE DI WORKING POORS

Ai fini di una maggiore comprensione delle dinamiche del settore, particolare attenzione è da riservare anche alla condizione dei prestatori che operano in tale ambito si trovano ad affrontare.

Infatti, date queste due caratteristiche, lavoratori perlopiù assunti a tempo parziale e manchevoli di competenze specializzate, è inevitabile riscontrare come questo segmento di lavoratori rientri a pieno titolo all'interno della categoria dei c.d. "Working poors"; questo è il principale rischio a cui soggiace la maggioranza di coloro che operano nel settore facility, i cui effetti hanno la capacità di produrre una sanguinante frattura sociale.

Secondo la Commissione Europea si definiscono working poors quei soggetti che dichiarano di lavorare e di essere a rischio di povertà, ossia con un reddito disponibile equivalente al di sotto del 60 per cento del reddito disponibile equivalente mediano nazionale riferito al nucleo familiare dopo l'erogazione delle prestazioni sociali⁽⁴⁶⁾. In Italia, se adottata questa definizione, secondo il Ministero del Lavoro una quota pari al 11,7% degli occupati in Italia che corrisponde a circa 2,6 milioni di lavoratori può essere ricompresa in questa categoria⁴⁷.

Generalmente nel momento in cui ci si sofferma a trattare il tema dei lavoratori svantaggiati si tende a riferirsi alla categoria degli operai, tuttavia,

⁴⁵ Prosperetti G., *Gli istituti di welfare e la loro necessaria revisione nella nuova realtà sociale*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2019, III, p. 514 – 515. L'autore, oltre alle implicazioni appena citate, pone un tema di tenuta del sistema del welfare in Italia, in particolare legato al gettito a favore del sistema pensionistico e del sistema sanitario. Infatti, secondo la logica attuale il peso maggiore ricade sulle aziende caratterizzate da labour intensive, ossia quelle con più dipendenti. Si propone, dunque, di imputare il finanziamento del welfare sulle aziende che riportano maggiori profitti e non già su quelle caratterizzate da una schiacciante peso della manodopera, in modo tale da restituire un po' di respiro e capacità progettuale da tempo perse.

⁴⁶ EUROFOUND, *In-work*, p.5 (2018).

⁴⁷ Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Relazione in ordine agli interventi e alle misure di contrasto alla povertà lavorativa in Italia*, 2021. (<https://www.lavoro.gov.it/priorita/Documents/Relazione-del-Gruppo-di-lavoro-sugli-Interventi-e-misure-di-contrasto-alla-poverta-lavorativa-in-Italia.pdf>)

la condizione, seppur in modo differenziato può riguardare anche gli impiegati soprattutto se ci si orienta nel medio e lungo periodo. La fluidità dei lavori impiegatizi tende a valicare i termini orari del loro svolgimento e la velocità del cambio di mansioni può determinare forti insicurezze occupazionali.⁴⁸

Ad ogni modo per definire chi può rientrare in questo insieme vengono esaminati quattro differenti requisiti non alternativi: il soggetto deve avere un'età ricompresa fra i 18 e i 64 anni, deve possedere un impiego al momento del censimento, nell'anno in esame deve avere avuto un'occupazione per almeno 7 mesi e, infine, nell'arco dell'anno deve avere percepito un reddito equivalente o inferiore alla soglia sopra descritta. I primi tre requisiti afferiscono alla sfera individuale, mentre l'ultimo asserisce alla configurazione della famiglia o al contesto sociale - lavorativo a cui il soggetto fa riferimento. In molti casi occorre, dunque, diversificare il concetto di lavoratore povero da quello di lavoratore a basso salario. Si possono infatti verificare due varianti che producono una differenza nei fatti e non solamente terminologica. Infatti, nel primo caso si fa riferimento alla fattispecie di un lavoratore che percepisce un reddito che teoricamente lo potrebbe inquadrare come povero, ma in realtà è condizionato positivamente dal contesto familiare. Tale ipotesi è chiamata "familiarizzazione", ossia il grado di dipendenza che un individuo ha verso la propria famiglia in ordine al proprio sostentamento, svolgendo la funzione di vero e proprio ammortizzatore sociale. Secondo caso riguarda la vitalità del tessuto sociale, capace di offrire opportunità professionali in grado di scongiurare la povertà lavorativa, fenomeno definito come "mercificazione".⁴⁹

⁴⁸ Carrieri M., *Lavori e lavoratori: una radiografia delle nuove insicurezze*, in *Sociologia del lavoro*, 2019, n. 155, p. 20. L'autore attraverso una ricerca empirica mostra come se nell'immediato le preoccupazioni si indirizzano verso la continuità nei redditi e le altre tutele immediate e passive, in prospettiva le ansie si concentrano in modo particolare intorno alla possibilità di ricevere una pensione, oltre che al mantenimento più generale di una cornice di welfare di largo respiro.

⁴⁹ Tufo M., *I working poor in Italia*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2020, I, p. 193-194. In merito alla de-mercificazione si sottolinea come essa sia influenzata grandemente dalle disparità salariali. Tali problematiche sono spesso rintracciabili in ordinamenti caratterizzati da una contrattazione decentrata e da un basso tasso di sindacalizzazione. Conseguentemente, per ridurre la quota legata ai working poors una possibile soluzione riguarda una spinta verso la centralizzazione della contrattazione collettiva poiché garantirebbe una minore dispersione salariale e una ridotta disuguaglianza

Da tenere fortemente in considerazione per definire il fenomeno riguarda la valutazione circa la qualità dell'occupazione e l'intensità lavorativa ⁽⁵⁰⁾. La scarsa qualità dell'occupazione, infatti, pone il soggetto in una posizione di forte rischio, che coincide solo parzialmente con la discontinuità dell'impiego lavorativo, ma esclude all'individuo l'accesso a misure previdenziali e pensionistiche; basti pensare alla mancata o limitata estensione agli ammortizzatori sociali o al basso gettito previdenziale versato. Qualora un individuo non abbia la possibilità di poter essere sostenuto dal nucleo familiare, la progressione lavorativa è l'unico elemento capace di elevare la propria condizione economica, e quindi sociale.

Dopo aver elencato gli effetti strutturali legati al welfare, occorre soffermarsi sull'impatto psicologico che questo tipo di condizione lavorativa può provocare sull'attività professionale. Essi possono essere suddivisi in due differenti insiemi a seconda del punto di caduta. Il primo gruppo riguarda la sfera individuale per la quale è possibile registrare, in primo luogo, un sentimento di ritrosia alla formazione e alla crescita professionale. Secondariamente, si può prospettare un forte grado di insoddisfazione per il salario, la tipologia di attività da svolgere e più in generale per le proprie condizioni lavorative. Queste due fattispecie insistono, dunque, sulla mancanza di motivazione, intesa come volontà e desiderio di miglioramento della propria condizione, l'individuo si adagia in una forma di rassegnazione e stagnazione lavorativa che nel tempo può senza dubbio pregiudicare l'accesso a determinate posizioni lavorative. Il secondo insieme, invece, riguarda la sfera aziendale; infatti, certe aziende, come quelle operanti nel settore facility sono chiamate a confrontarsi con questa tipologia di lavoratori caratterizzati da scarsa motivazione e pieni di insoddisfazione. Nella pratica

sociale. Invece, in riferimento al concetto di "familiarizzazione" le soluzioni che permetterebbero una maggiore emancipazione dal contesto familiare sono: una crescente inclusione all'interno del mercato del lavoro di soggetti definiti fragili, la predisposizione di misure volte al migliorare la conciliazione vita – lavoro e, in ultimo, allestire politiche di formazione e riqualificazione professionale volte alle persone con competenze generiche e insufficienti.

⁵⁰ Marchi G., *"Working, yet poor": la povertà tra bassi salari e instabilità lavorativa*, in *Sociologia del lavoro*, 2021, 161, p. 55. Come evidenziato dal contributo, i lavoratori che presentano maggiori fattori di rischio nell'accedere alla povertà lavorativa sono senz'altro quelli autonomi, coloro che hanno un contratto a tempo parziale e a termine e, in ultimo, i lavoratori della c.d. Gig Economy.

è possibile riscontrare comportamenti anti-produttivi e privi di attenzione verso l'organizzazione che viene vista come un soggetto che temporaneamente eroga lo stipendio ⁵¹. Il compito delle aziende in tal senso è quello di progettare percorsi di sviluppo professionale, dando l'opportunità a chi lavora di raggiungere nel tempo l'acquisizione di competenze e scatti di carriera, necessari per uscire dall'insicurezza sociale.

Una caratteristica trasversale dei lavoratori che svolgono attività nel settore facility è di essere stranieri. La componente di lavoratori stranieri costituisce l'ossatura da un punto di vista operativo nello svolgimento di tali funzioni. Oltre che per coloro che non hanno competenze specifiche tale ambito produttivo rappresenta la porta di ingresso al mercato del lavoro anche per tanti che giungono in Italia da paesi stranieri, in generale meno sviluppati del nostro. L'esistenza di questo ulteriore elemento è fonte di ulteriori rischi sulla via della stabilizzazione lavorativa. ⁵²

Le fratture e disfunzioni sin qui enunciate corrispondono largamente ai limiti di un modello sociale c.d. male – breadwinner che consiste nel fatto che è la figura maschile a rifondere il nucleo delle risorse economiche necessarie al sostentamento. In particolare, nel nostro paese dove la stagnazione dei salari ha ormai raggiunto una china preoccupante (⁵³), questo tipo di modello risulta essere assolutamente superato. La principale soluzione per attenuare il rischio della povertà lavorativa è quello dell'aumento dell'occupazione femminile, condizione per rendere maggiormente stabile il nucleo familiare, anche accettando un impiego di tipo secondario. La doppia entrata salariale

⁵¹ Fraccaroli F. – Barbieri I., *Le ricadute del “lavoro povero” sul benessere della persona e delle organizzazioni*, in *Lavoro e diritto*, 2019, I, p. 41 – 43. Gli autori sottolineano come indirettamente l'instabilità lavorativa non provochi solamente effetti negativi legati al singolo, ma anche alle aziende e al tessuto sociale.

⁵² De Rosa E. – Marzilli E., *Lavoratori e famiglie straniere in Italia negli anni della crisi: profili di rischio e divisione di genere*, in *Mondi Migranti*, 2016, III, p. 131 – 132. La popolazione migrante rappresenta una grande opportunità per la tenuta degli assetti sociali e dei modelli di welfare locale.

⁵³ Fonte Openpolis (<https://www.openpolis.it/numeri/litalia-e-lunico-paese-europeo-in-cui-i-salari-sono-diminuiti-rispetto-al-1990/>)

rappresenta la ricetta maggiormente diffusa in dottrina per limitare di incorrere in situazioni di disagio socioeconomico ⁵⁴.

3.3 LE RELAZIONI INDUSTRIALI NEL SETTORE FACILITY

Dopo aver passato in rassegna le principali caratteristiche del settore facility in particolare soffermandomi sulle condizioni dei lavoratori, ora è il turno di analizzare i contratti collettivi nazionali maggiormente rilevanti che possono essere applicati ad aziende che operano in questi settori produttivi e in un secondo momento portare all'attenzione alcune informazioni ricavate grazie ad una ricerca empirica sul campo ⁵⁵. Tale indagine è stata condotta presso la sede della FILCAMS CGIL di Bologna da marzo a maggio 2011. Sono stati osservati i colloqui fra i rappresentanti sindacali e i lavoratori e grazie a ciò è stato possibile registrare le motivazioni per cui gli operatori si erano decisi a rivolgersi all'organizzazione sindacale.

Dunque, all'interno di questo paragrafo ci sarà dapprima una disamina dei contratti collettivi nazionali maggiormente applicati nel settore facility e in un secondo luogo far emergere quali siano i tratti salienti del rapporto fra lavoratori e sindacato in questo ambito produttivo. Segnalo, altresì, che le risultanze della ricerca empirica corrispondono anche alla mia esperienza quotidiana professionale.

Muovendo dal primo corollario di questo paragrafo, come già enunciato, infatti, il settore de servizi conta variegata sfaccettature e, dunque, si registra la possibilità, e in alcuni casi la difficoltà, di scegliere il CCNL da applicare.

In questa direzione occorre affermare che la scelta da parte di un'azienda circa

⁵⁴ Barbieri P., *Il lavoro povero in Italia: determinanti strutturali e politiche di contrasto*, in *Lavoro e diritto*, 2019, I, p. 20- 22. Si sostiene come quella prospettata non sia la ricetta ideale in quanto porrebbe in egual modo la figura femminile in una posizione di subalternità in favore di quella maschile; tuttavia, occorre riconoscere come in una problematica così complessa e articolata occorre agire per fasi intermedie.

⁵⁵ Nizzoli C., *Pratiche sindacali nel settore delle pulizie*, In *Rivista sulle trasformazioni sociali*, 2017, VII, p. 97 – 111.

L'approfondimento prende spunto da una congiuntura macroeconomica che si caratterizza, anche in Italia, da una fase avanzata di capitalismo in cui la mercificazione ha pervaso gran parte delle attività umane conducendo allo sviluppo di un importante fenomeno di terziarizzazione dell'economia. Questi mutamenti rappresentano un'importante sfida per le organizzazioni sindacali costrette a confrontarsi con vicende e situazioni ben diverse da quelle tipiche dell'epoca fordista

l'applicazione ricade per la maggior parte dei casi sulla minor onerosità del costo del lavoro. Non sono risultano reperibili dati ufficiali che certifichino quali siano le percentuali di applicazione dei contratti analizzati.

Ad ogni modo, in questa trattazione non ci si intende soffermare sui criteri utili alla scelta, ma di sottolineare quali siano gli elementi innovativi presenti in questi contratti, in relazione al welfare, e più in generale al benessere lavorativo. All'interno delle tabelle sono riportati gli istituti e le misure riconducibili al concetto di welfare. L'obiettivo è quello di valutare la qualità della regolamentazione del mercato del lavoro in questo settore che copre trasversalmente molti servizi essenziali nella quotidianità e non solo, di ciascun individuo, con particolare focus sui settori in cui opera Yomax, non contemplando la totalità dell'ambito del facility.

Secondo la chiave di lettura appena espressa, sono otto i contratti collettivi che sono stati esaminati; è stato inserito anche il contratto che regola il mercato della somministrazione, in quanto molte aziende utilizzano questo strumento per la fornitura del personale:

1. CCNL per i dipendenti da aziende dei settori pubblici esercizi, ristorazione collettiva e commerciale e turismo (FIPE)
2. CCNL per i dipendenti da aziende dei settori pubblici esercizi, ristorazione collettiva e commerciale e turismo
3. CCNL per i dipendenti da aziende del settore turismo
4. CCNL per i dipendenti da imprese esercenti servizi di pulizia e servizi integrati / multiservizi
5. CCNL per i dipendenti da imprese esercenti servizi di pulizia e servizi integrati / multiservizi
6. CCNL igiene ambientale – aziende private e municipalizzate
7. CCNL per i dipendenti da imprese artigiane esercenti servizi di pulizia
8. CCNL per la categoria delle agenzie di somministrazione del lavoro

CCNL PER I DIPENDENTI DA AZIENDE DEI SETTORI PUBBLICI ESERCIZI, RISTORAZIONE COLLETTIVA E COMMERCIALE E TURISMO (FIPE)

Parti firmatarie	Ass. Dat.	FIPE - ANGEM - LEGACOOP PRODUZIONE E SERVIZI - FEDRLAVORO E SERVIZI - CONFCOOPERATIVE
	OO.SS.	FISASCAT - FILCAMS - UILTUCS
<i>Art. 11</i>	<i>Premio di risultato</i>	L'erogazione di elementi economici ulteriori rispetto a quanto già previsto dal CCNL in oggetto è prevista mediante la contrattazione integrativa.
<i>Art. 106</i>	<i>Lavoro agile</i>	Occorre fare riferiment alla Legge n. 81 del 2017
<i>Art. 107</i>	<i>Telelavoro</i>	In relazione alla disciplina del telelavoro nel settore Turismo sono recepiti gli accordi interconfederali siglati in ambito europeo
<i>Art. 185</i>	<i>Previdenza complementare</i>	Le parti convengono che il fondo Fon.Te. Rappresenti la forma pensionistica complementare riconosciuta come applicabile ai lavoratori dipendenti da aziende dei settori regolamentati dal presente contratto
<i>Art. 186</i>	<i>Assistenza sanitaria integrativa</i>	Le parti aderiscono al fondo di assistenza sanitaria integrativa (Fondo Est) al quale devono essere iscritti i lavoratori dipendenti, inclusi gli apprendisti, con l'esclusione dei quadri per i quali vige una specifica regolamentazione (Art. 153)
<i>Art. 200</i>	<i>Integrazione congedo di maternità</i>	Durante il congedo di maternità (astensione obbligatoria) la lavoratrice ha diritto, per un periodo di cinque mesi, ad un'integrazione dell'indennità a carico dell'INPS, da corrispondersi dal datore di lavoro, a proprio carico, in modo da raggiungere complessivamente la misura del cento per cento della retribuzione netta a cui avrebbe avuto diritto in caso di normale svolgimento del rapporto ivi compresa la tredicesima mensilità

**CCNL PER I DIPENDENTI DA AZIENDE DEI SETTORI PUBBLICI
ESERCIZI, RISTORAZIONE COLLETTIVA E COMMERCIALE E
TURISMO**

Parti firmatarie	Ass. Dat.	CONFLAVORO
	OO.SS.	CONFISAL - FESICA FISALS
<i>Art. 10</i>	<i>Banca ore</i>	Le parti convengono di istituire la banca delle ore. Nell'ambito della contrattazione aziendale il lavoratore può optare, in alternativa alla remunerazione come straordinarie delle ore prestate, per l'accantonamento delle ore medesime dalla quale attingere per fruire dei riposi supplementari
<i>Art. 30</i>	<i>Premio di risultato</i>	In sede aziendale potrà essere negoziato un premio di risultato variabile.
<i>Art. 80</i>	<i>Telelavoro e lavoro agile</i>	Il telelavoro è l'attività lavorativa svolta dal dipendente senza una presenza fisica continuativa all'interno dei locali aziendali. Il lavoro agile rappresenta la modalità di svolgere l'attività lavorativa, mediante accordo fra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi. da queste due fattispecie risultano esclusi quei lavoratori che per lo svolgimento della loro mansione risulta indispensabile la presenza fisica sul luogo di lavoro
<i>Art. 99</i>	<i>Assistenza sanitaria integrativa</i>	Le parti convengono intendo demandare a E.BI.A.S.P. di stabilire intese con società di mutuo soccorso, già attive e operanti

CCNL PER I DIPENDENTI DA AZIENDE DEL SETTORE TURISMO

Parti firmatarie	Ass. Dat.	FEDERALBERGHI - FIPE - FIAVET - FAITA - FEDERRETI
	OO.SS.	FISASCAT - FILCAMS - UILTUCS
Art. 18	<i>Ente bilaterale nazionale unitario del settore Turismo</i>	Costituisce lo strumento per lo svolgimento delle attività individuate in materia di occupazione, mercato del lavoro, formazione e qualificazione professionale.
Art. 49	<i>Valorizzazione e del personale</i>	Le parti si impegnano a costituire una commissione paritetica per approfondire i temi connessi alla classificazione del personale rapportandola alla situazione presente negli altri paesi UE e nei paesi che si affacciano sul Mar Mediterraneo.
Art. 98	<i>Telelavoro</i>	In relazione alla disciplina del telelavoro nel settore Turismo sono recepiti gli accordi interconfederali siglati in ambito europeo
Art. 162	<i>Previdenza complementare</i>	SI istituisce la forma pensionistica complementare per i lavoratori dipendenti da aziende del settore turismo
Art. 163	<i>Assistenza sanitaria integrativa</i>	SI istituisce il fondo di assistenza sanitaria integrativa per i dipendenti da aziende del settore turistico. Degna di nota è il fatto che il primo anno di iscrizione la quota è a carico del datore di lavoro, mentre dal secondo anno in poi la quota ha una grandezza crescente con anche la partecipazione del lavoratore

CCNL PER I DIPENDENTI DA IMPRESE ESERCENTI SERVIZI DI PULIZIA E SERVIZI INTEGRATI / MULTISERVIZI

Parti firmatarie	Ass. Dat.	ANIP CONFINDUSTRIA - LEGACOOP PRODUZIONE E SERVIZI - CONFCOOPERATIVE LAVORO E SERVIZI - AGCI SERVIZI DI LAVORO - UNIONSERVIZI CONFAPI
	OO.SS.	FISASCAT - FILCAMS - UILTRASPORTI
Art. 54	<i>Previdenza complementare</i>	L'adesione del lavoratore avverrà in modo volontario, ovvero attraverso il meccanismo del silenzio - assenso. La quota a carico del lavoratore e dell'azione è parificata e corrisponde ad una quota pari al 1% calcolato sul minimo tabellare ed indennità di contingenza
Art. 69	<i>Assistenza sanitaria integrativa</i>	Vi è un contributo sia da parte del lavoratore che lato azienda. Quello a carico del prestatore è 0,5€ mentre quello a carico dell'impresa varia dal monte ore del dipendente/socio lavoratore

CCNL PER I DIPENDENTI DA IMPRESE ESERCENTI SERVIZI DI PULIZIA E SERVIZI INTEGRATI / MULTISERVIZI

Parti firmatarie	Ass. Dat.	UNSIK - UNSICOOP - FEDERDAT
	OO.SS.	CONSIL - CONF. I.A.L.
Art. 56	<i>Fondo di assistenza sanitaria integrativa</i>	Attraverso l'ente bilaterale viene stipulata un convenzione con una società di mutuo soccorso al fine di garantire le prestazioni di assistenza sanitaria integrativa
Art. 57	<i>Previdenza complementare</i>	Le parti si impegnano a costituire o ad aderire a un fondo già esistente per mettere a disposizione forme di previdenza complementare

CCNL IGIENE AMBIENTALE - AZIENDE PRIVATE E MUNICIPALIZZATE		
Parti firmatarie	Ass. Dat.	CONFLAVORO
	OO.SS.	CONFSAL - FESICA FISALS
<i>Art. 10</i>	<i>Banca ore</i>	Le parti convengono di istituire la banca delle ore. Nell'ambito della contrattazione aziendale il lavoratore può optare, in alternativa alla remunerazione come straordinarie delle ore prestate, per l'accantonamento delle ore medesime dalla quale attingere per fruire dei riposi supplementari
<i>Art. 30</i>	<i>Premio di risultato</i>	In sede aziendale potrà essere negoziato un premio di risultato variabile. Viene posta una dichiarazione a verbale che invita le parti anche ad avviare un confronto sulla fattibilità di implementazione di un piano di welfare aziendale.
<i>Art. 106</i>	<i>Telelavoro e lavoro agile</i>	Il telelavoro è l'attività lavorativa svolta dal dipendente senza una presenza fisica continuativa all'interno dei locali aziendali. Il lavoro agile rappresenta la modalità di svolgere l'attività lavorativa, mediante accordo fra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi. da queste due fattispecie risultano esclusi quei lavoratori che per lo svolgimento della loro mansione risulta indispensabile la presenza fisica sul luogo di lavoro
<i>Art. 122</i>	<i>Assistenza sanitaria integrativa</i>	Il fondo di assistenza integrativa è il FONDOSANI. Il contributo è da dividersi fra prestatore e impresa non in parti uguali per 12 mensilità.
<i>Art. 129</i>	<i>Fondo di previdenza complementare</i>	Le Confederazioni propongono di costituire il fondo di Previdenza Complementare Intersettoriale così come previsto dal D.Lgs. 252/2005

CCNL PER I DIPENDENTI DA IMPRESE ARTIGIANE ESERCENTI SERVIZI DI PULIZIA		
--	--	--

Parti firmatarie	Ass. Dat.	CONFARTIGIANATO - CNA - CASARTIGIANI - CLAAI
	OO.SS.	FISASCAT - FILCAMS - UILTUCS
<i>Art. 18</i>	<i>Assistenza sanitaria integrativa - SAN.ARTI</i>	Le parti convengono di promuovere le iscrizioni al Fondo Sanitario Nazionale Integrativo per l'Artigianato SAN.ARTI. Con decorrenza annuale è a carico del datore di lavoro un versamento forfettario pari a 10,42€ mensili per 12 mensilità.
<i>Art. 28</i>	<i>Banca ore individuale</i>	Per adesione volontaria del lavoratore è offerta la possibilità di recuperare le ore di straordinario. Tale recupero si realizzerà entro un periodo di 12 mesi dall'inizio dell'accumulo
<i>Art. 32</i>	<i>Previdenza complementa re</i>	Il sistema di previdenza complementare per i lavoratori dell'artigianato viene fatto confluire da Artifond al fondo Fon.Te

CCNL PER LA CATEGORIA DELLE AGENZIE DI SOMMINISTRAZIONE DEL LAVORO		
Parti firmatarie	Ass. Dat.	ASSOLAVORO
	OO.SS.	FELSA CISL - NIDIL CGIL - UILTEMP
Art. 10	<i>Enti bilaterali</i>	Il presente CCNL prevede il fondo FORMA.TEMP che opera in riferimento alla formazione professionale e l'integrazione al reddito; il secondo fondo EBITEMP opera garantendo l'erogazione di un welfare gratuito per i lavoratori in somministrazione e offre consulenza agli istituti paritetici
Art. 13	<i>Politiche attive</i>	Le agenzie per il lavoro che si occupano di intermediazione di manodopera, ricerca e selezione di personale e somministrazione di lavoro, intendono promuovere, anche a livello territoriale, specifiche intese sulle politiche attive di concerto con i Servizi Pubblici per l'impiego.
Art. 14	<i>Disposizioni in materia di welfare</i>	Si conviene di condividere con le OO.SS. un modello di relazioni industriali, al fine di armonizzare, in termini suppletivi il welfare bilaterale della somministrazione con quello di tutti i settori produttivi
Art. 28	<i>Sistema incentivante delle assunzioni a tempo indeterminato</i>	Al fine di favorire la continuità occupazione dei lavoratori in somministrazione la bilateralità riconosce: A) un incentivo annuale pari a 1.000€ in caso di missione pari ad almeno, comprensivo delle varie proroghe; tale incentivo può essere riconosciuto per un massimo di tre annualità. B) un rimborso pari all'importo di una mensilità dell'indennità di disponibilità in caso di ricollocazione presso altro utilizzatore, con missione di durata superiore a sei mesi, comprensiva di proroghe.

Dallo studio, emerge una certa linearità delle disposizioni contenute, non intravedendosi particolari spunti innovativi e/o caratterizzanti.

Seppur pochi, sono stati riscontrati alcuni elementi di interesse, capaci di tracciare un solco per il risollevarlo di questo settore.

Il primo riguarda l'Art. 28 del CCNL per le agenzie per il lavoro, il quale propone un incentivo riconosciuto dalla bilateralità al fine di rendere l'occupazione più stabile, con tutti gli effetti positivi che ne conseguono: meno precarietà e discontinuità. Per rappresentare un vero e proprio volano,

occorre proporre come la premialità dovrebbe essere suddivisa fra l'ente somministratore e l'azienda utilizzatrice. In alternativa quale nella prassi potrebbe essere la motivazione per le imprese a legarsi per un tempo così lungo a un lavoro, dinamica che contrasta con la natura dei servizi. Ciò garantirebbe una soluzione win-win, dove tutte e tre le parti coinvolte potrebbero giovare di una buona pratica di politica attiva del lavoro.

A seguire, alcuni contratti collettivi presentano articolati aventi ad oggetto la fattispecie del telelavoro / lavoro agile e del premio di risultato, quasi significasse un invito alle aziende ad avviare procedure di concertazione per innestare nel tessuto produttivo queste buone pratiche. La tematica del lavoro agile, nonostante potrebbe interessare solamente una parte marginale dei prestatori occupati in tale settore, tuttavia, potrebbe rappresentare una sfida importante per tentare di scalfire la rigidità del comparto, all'interno del quale la fascia oraria in cui deve essere svolta la prestazione risulta essere un argomento che allontana occupazione qualificata.

Un altro aspetto degno di interesse riguarda l'Art. 49 del CCNL Turismo, quello denominato dagli addetti ai lavori delle relazioni industriali "Federalberghi". Il dettato propone l'istituzione di una commissione paritetica avente lo scopo di armonizzare le competenze del personale impiegato comparandole con quelle richieste dai mercati limitrofi, in particolare i paesi UE e quelli del Nord-Africa. Rappresenta sicuramente un progetto di caratura internazionale, ma che consentirebbe di ridurre le barriere e le difficoltà dei lavoratori nel loro inserimento lavorativo.

Venendo poi al secondo corno del paragrafo, saranno presentati i risultati di una ricerca ⁽⁵⁶⁾ empirica condotta tramite interviste a dirigenti sindacali presso la sezione FILCAMS CGIL di Bologna. Stante la collocazione territoriale e merceologia di Yomax questa risulta essere una fotografia condivisibile della realtà e del *modus operandi* delle organizzazioni sindacali. La prima risultanza di questa ricerca riguarda i connotati dei rapporti di lavoro: una quota pari al 70% dei lavoratori è assunto a tempo parziale.

⁵⁶ Nizzoli C., *Pratiche sindacali nel settore delle pulizie*, In *Rivista sulle trasformazioni sociali*, 2017, VII, p. 97 – 111.
Vedi Nota 55.

Soprattutto nell'ambito delle pulizie, gli interventi devono essere svolti in fasce orarie all'interno delle quali non si stanno svolgendo attività lavorative da parte della committenza. Un altro punto da considerare, che fa propendere per la scelta di assumere lavoratori a tempo parziale riguarda la differente retribuzione spettante al lavoratore fra lavoro svolto in orario notturno e diurno. In questo caso l'azienda, qualora dovesse svolgere un intervento computabile in otto ore, preferisce inviare due lavoratori che si dividono il monte ore totale, al fine di non incorrere o comunque limitare l'applicazione della maggiorazione da lavoro notturno.

Questo elemento, altresì, risulta favorevole alle imprese in quanto permette di rispondere prontamente alle richieste del mercato tenendo sotto controllo i costi fissi, utilizzando in forma massiva l'istituto del lavoro supplementare. Quest'ultima fattispecie è un altro elemento utilizzato dall'impresa per creare squilibrio di potere nei confronti dei propri dipendenti poiché garantisce la facoltà indiscussa al datore di decidere a chi consentire di eseguire prestazioni supplementari e, dunque, di aumentare il proprio salario. Si tratta dello scatenamento di una lotta interna fra colleghi incentivando una povertà salariale.

Il terzo elemento di interesse riguarda la preponderanza del concetto di tutela sindacale individuale, a discapito di una tutela generale di un gruppo di lavoratori. Le rappresentanze sindacali, quindi, risultano essere piuttosto distanti dai contesti produttivi, con il risultato che i contatti con le maestranze si configurano quasi unicamente in occasione di contestazioni disciplinari operate dal datore, preparazione della documentazione utile ai fini della richiesta di permesso di soggiorno e, in ultimo, la predisposizione della dichiarazione dei redditi.

In tal modo, si evince come il sindacato sia lontano dai luoghi di lavoro, rendendolo incapace di collaborare all'attuazione di misure innovative a favore dei prestatori. Tuttavia, occorre evidenziare le difficoltà a cui sono sottoposte le organizzazioni sindacali: la prima di queste riguarda l'alto tasso di turn-over e quindi mobilità dei lavoratori da un contesto ad un altro che immette criticità anche nell'instaurazione di rapporti stabili di affiancamento e consultazione. Inoltre, muta spesso l'interlocutore imprenditoriale in quanto le esternalizzazioni si basano sull'istituto del cambio appalto, ulteriormente

velocizzato in ambito pubblico per via dell'obbligatorietà di applicazione del principio di rotazione dei fornitori.

In conclusione, si può affermare come sindacalisti e lavoratori del settore cleaning appartengano a due sfere che si toccano solamente nel momento della prestazione del servizio sindacale, configurando i prestatori come degli utenti. La situazione rappresentata, certifica come non sia presente un rapporto di condivisione, se vogliamo anche di scontro, fra aziende e organizzazioni sindacali, non essendoci un rapporto continuativo, bensì occasionale. Ciò comporta una manchevole conoscenza reciproca, evadendo così la possibilità di edificazione di una vicendevole relazione volta alla costruzione del benessere generale del settore produttivo.

Eseguita questa analisi occorre in conclusione offrire una visione propositiva per il miglioramento delle relazioni industriali. Si propone, vista la crescente attenzione da parte del legislatore ai contesti aziendali per la promozione del benessere dei lavoratori, e gli istituti del welfare aziendale e del premio di risultato ne sono l'emblema, occorre una de-strutturazione dei comportamenti di parte con lo scopo di favorire una fruttuosa collaborazione fra gli attori in gioco finalizzata al benessere dei lavoratori e conseguentemente delle imprese.

Anche le federazioni nazionali nella loro narrativa potrebbero aiutare in tal senso, mettendo al centro esempi positivi di relazioni industriali aziendali e territoriali, non limitandosi, dunque, ad esprimere rivendicazioni e minacce di sciopero.⁵⁷

⁵⁷ Cella G. P. – Treu T., *Per una difesa delle relazioni industriali*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, n. 123, 2009, p. 544 – 545.

Gli autori si soffermano, in primo luogo, sull'importanza del trasferimento da parte delle parti sociali di competenze qualificate dai centri nazionali a quelli locali con uno scopo di ricalibrazione delle priorità. Secondariamente, si propone di valorizzare e pubblicizzare maggiormente le iniziative contrattuali e partecipative operate a livello locale. Si tratterebbe di una svolta epocale per le parti sociali che entrerebbero in un'area troppo poco battuta piena di rischi per la tenuta della centralità all'interno del dibattito pubblico italiano. Si rischierebbe, dunque, di disvelare un'incapacità circa l'innovazione e lo sviluppo. Seppur, si configuri un passaggio rischioso per la parti sociali, pare essere l'unica via per evitare un lentissimo declino nella fiducia dei lavoratori.

3.4 PMI: ATTUALITA' DEL WELFARE AZIENDALE NELLE AZIENDE DI PICCOLE E MEDIE DIMENSIONI

Dopo aver analizzato il contesto specifico in cui opera Yomax, si propone di affrontare l'altro elemento fondante dell'azienda in questione, ossia la sua dimensione, e quindi far emergere quale sia il rapporto fra welfare aziendale e piccole e medie imprese, ma per procedere a ciò occorre senza dubbio fornire una definizione di queste ultime.

Secondo la Raccomandazione 361/2003 dell'Unione Europea si considerano come PMI le aziende che impiegano meno di duecentocinquanta dipendenti, il cui fatturato non è superiore ai cinquanta milioni di euro. Eseguendo una formula semplificativa all'interno di questo raggruppamento vengono anche annoverate le microimprese, la cui consistenza può essere ulteriormente scomposta (< 10 dipendenti; < 2 milioni di fatturato). All'interno di questo elaborato quando si farà riferimento alle PMI, e lo si farà nel loro dato generale.

Al fine di individuare il contesto le PMI rappresentano una quota vicina al 97% delle imprese italiane e offrono un posto di lavoro al 80% degli occupati.⁵⁸

Risulta estremamente chiaro come il grado di distribuzione dello strumento del welfare aziendale a favore dei lavoratori italiani debba necessariamente transitare per questo comparto di aziende. Per spiegare il dato di diffusione del welfare aziendale, quindi, occorre conoscere le caratteristiche del tessuto produttivo. È risaputo come lo strumento del welfare aziendale abbia maggiore facilità di espansione nelle aziende medio-grandi.

Gli ostacoli che una piccola realtà può incontrare nel tentativo di predisporre misure legate alla fornitura di beni e servizi, al favorire un migliore bilanciamento fra vita privata e attività lavorativa, all'edificazione di un luogo migliore in cui operare e, infine, al miglioramento del clima aziendale, sono molteplici.

⁵⁸ Fonte ISTAT. Registro imprese attive. 2019. (<https://www.istat.it/storage/ASI/2022/capitoli/C14.pdf>).

Il primo è certamente quello del reperimento delle risorse in rapporto alla predisposizione di un piano di medio - lungo termine; la stabilità economico-finanziaria di queste realtà può essere facilmente messa in discussione in un lasso di tempo molto breve ⁵⁹.

Un altro aspetto legato alla capacità finanziaria riguarda l'obiettivo verso cui vengono indirizzate, ed esso risulta quasi sempre essere il sostegno all'attività vista in senso hard (macchinari, ricerca, comunicazione e commerciale). Questo approccio definito dalla letteratura padronale risulta essere un ostacolo alla propagazione dello strumento del welfare aziendale in quanto non si evince una compartecipazione alla conduzione del business. ⁶⁰

Il secondo insieme di ostacoli può essere riassunto con la denominazione vincoli legislativi. La tematica afferente alle misure di sostegno a favore dei propri collaboratori si appoggia su riferimenti legislativi contenuti all'interno del T.U.I.R., in particolare agli Artt. 12-51-100. Come già accennato nel capitolo primo la normativa legata al welfare aziendale è connotata da vantaggi fiscali che garantiscono la non assoggettabilità dei benefici al reddito da lavoratore dipendente. In particolare, il vincolo maggiore riguarda l'instabilità della quota di fringe benefit per cui sia l'impresa sia il prestatore sarebbero esenti da tassazione. Il limite, da cui sono stati ravvisati nel corso degli ultimi anni innalzamenti temporanei, è pari a 258,23€. Questo è il punto da cui in modo inequivocabile le aziende sono tenute a partire nel programmare i propri piani di welfare aziendale, specialmente le piccole realtà per i motivi poc' anzi elencati.

Il terzo motivo per cui le PMI non sono particolarmente favorite nell'implementare misure di welfare riguarda la mancanza di competenze specifiche. Un elemento caratteristico delle piccole imprese consta nel fatto

⁵⁹ Orlando T. – Rodano G., *La sottocapitalizzazione tra le imprese italiane: crisi e sopravvivenza prima e dopo l'epidemia Covid- 19*, in *Questioni di economia e finanza (Occasional papers)*, N. 590, 2020, Banca d'Italia – Eurosystem, p. 1 – 35. Gli autori osservano come una quota pari al 95% delle imprese di piccole dimensioni possieda una capacità finanziaria insufficiente a fare fronte ad adeguati investimenti in innovazione e, di conseguenza, anche legati al capitale umano (p.6)

⁶⁰ Maino F. – Rizza R., *Le nuove e piccole imprese incontrano il welfare: nuove opportunità di tutela dei lavoratori e di crescita per l'azienda e per il territorio?*, in *Stato e Mercato*, 2018, II, p. 197 – 222. All'interno del contributo viene osservato come sia imprescindibile possedere una cultura manageriale, anziché padronale, al fine di favorire lo sviluppo di investimenti nel capitale umano.

che più mansioni, spesso anche diverse tra loro, sono svolte dal medesimo collaboratore; ciò nella maggior parte dei casi elimina la possibilità di un'elevata specializzazione soprattutto in riferimento a materie non considerate *core*. Tuttavia, i recenti smottamenti nel mercato del lavoro “costringono” le aziende di qualsiasi dimensione ad attuare investimenti volti alla tutela del proprio capitale umano.⁶¹

Tuttavia, per far sì che ciò avvenga occorre in via indispensabile acquisire le competenze necessarie e cambiare radicalmente il modello aziendale, passando da una cultura padronale, legata alla figura del fondatore, ad una manageriale e direzionale.⁶²

Fin qui è stata esaminata la *pars destruens*, ma, nonostante ciò, esistono degli strumenti che possono annullare o perlomeno mitigare gli intralci.

Il primo strumento che prevede l'inserimento di un ulteriore attore riguarda la contrattazione portata avanti sia a livello nazionale che territoriale. Secondo questa traiettoria le parti sociali hanno la possibilità di giocare un ruolo prioritario circa l'estensione dello strumento del secondo welfare. Questa possibilità è stata possibile tramite la legge di stabilità del 2017 che annoverava fra le possibili fonti di welfare aziendale passibili di non assoggettabilità al reddito da lavoro dipendente anche la contrattazione. Questo orientamento ha avuto un'interpretazione estensiva grazie alla Circolare 5E/2018 della Agenzia delle Entrate, la quale affermava che anche le aziende prive di rappresentanza sindacale interna, situazione tipica nelle

⁶¹ Marrone V., *Pratiche di conciliazione famiglia – lavoro e gestione delle risorse umane. Quale valore aggiunto per le imprese?*, in *Sociologia e Politiche Sociali*, 2017, I, p. 84 – 110. All'interno del contributo vengono analizzati quattro casi aziendali virtuosi, che hanno messo in cima ai propri investimenti la stabilizzazione e il benessere dei propri collaboratori. Ciò viene così espresso dall'autore (p.101). “Il mondo esterno non è prevedibile e quindi, quello all'interno dell'azienda deve essere stabile, certo. Le dimensioni del controllo e della prevedibilità, proprio perché all'esterno dell'azienda non sono garantite, all'interno dell'azienda vengono maggiormente enfatizzate. Quanto più il mondo/mercato globalizzato appare complesso e contingente, tanto più le aziende tenderanno a sviluppare logiche interne volte a ridefinire una organicità funzionale. [...] Per questo motivo la “disponibilità” dei lavoratori ad incontrare e condividere le sfide aziendali, il “senso di responsabilità” che li porta a curare nel dettaglio la qualità della loro produzione e ridurre gli sprechi”.

⁶² Trotti D., *Il welfare: sintesi e riflessioni*, in *Personale e Lavoro*, 639, 2021, p. 10 – 13. L'autore sottolinea come la creazione di benessere rappresenti un uno strumento importantissimo nella “cassetta degli attrezzi” di ogni Hr. Uno strumento (welfare aziendale) che vive non solo nell'azienda, ma anche nella società, e che risulta inserito nel futuro e nel percorso che vede transitare la nostra società dal “welfare state” al “welfare mix”.

PMI, avrebbero potuto applicare i contratti collettivi territoriali di settore per usufruire dei relativi benefici fiscali. Attualmente nel nostro paese circa venti contratti collettivi nazionali presentano misure di welfare, seguendo l'esempio del CCNL della meccanica siglato nel 2017, il quale prevedeva una quota pari a 100€ a salire da destinare a ciascun lavoratore. Il grado di sviluppo di questo percorso dipende esclusivamente dalla qualità del sistema delle relazioni industriali e in particolare, dal grado di comprensione di un processo spontaneo che, per quanto ancora frammentato, tenta di fornire risposte alle trasformazioni del mercato del lavoro.⁶³

La contrattazione, qualora abbracciasse definitivamente questa sfida, potrebbe riacquistare quel ruolo di preminenza e di centralità all'interno del contesto sociale e politico italiano. La battaglia contro i c.d. nuovi rischi, quali la conciliazione vita – lavoro, la cura delle persone fragili, la flessibilità senza scambiarla con precarietà ecc..

Il secondo elemento di favore può rispondere al nome di bilateralità, che equivale a un determinato modo partecipativo delle parti sociali. Questa metodica sta alla base, fra le altre, dell'istituzione degli enti bilaterali, i quali forniscono convenzioni e servizi ai lavoratori appartenenti a un certo contratto collettivo. Le due principali aree di sostegno sono quella sanitaria e quella previdenziale. Di particolare interesse risultano essere gli Enti bilaterali territoriali (Ebt) poiché grazie al forte legame con il territorio possono fungere da soggetto promotore per iniziative volte al benessere sociale, comprendendo anche le aziende. Si tratterebbe di azioni di welfare specifiche per un determinato contesto territoriale e quindi maggiormente ai bisogni e necessità di quest'ultimo.⁶⁴

⁶³ Tiraboschi M., *Il welfare aziendale ed occupazionale in Italia: una prospettiva di relazioni industriali*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2020, I, p. 86 – 103. L'autore sottolinea come l'origine dello strumento del welfare aziendale non dipenda dalla crisi del primo pilastro, ma bensì come conseguenza delle mutate condizioni del mercato del lavoro e del nostro modello sociale (p. 95).

⁶⁴ Maino F. – Razetti F., *Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti processi, attori*, 2019, G. Giappichelli Editore – Torino, p. 61. Come esempio di questa metodologia gli autori fanno riferimento al progetto WelfareNet il quale si è reso protagonista di un'azione aggregatrice di soggetti del territorio: aziende, enti pubblici e terzo settore. Tutto ciò è finalizzato alla crescita del benessere del territorio mettendo in rete i soggetti che ne fanno parte.

L'ultimo strumento che può fungere da facilitatore, soprattutto da un punto di vista pratico – organizzativo, viene rappresentato dal provider. Con il termine provider si identificano gli operatori secondo tre caratteri distintivi: possessori di una piattaforma web, presenza di una serie di servizi e beni da acquistare e, infine, la presenza di un credito welfare spendibile. Queste società fungono da intermediari fra domanda e offerta: più specificatamente, attraverso una piattaforma digitale concedono la possibilità ai lavoratori di poter utilizzare il quantum messo a disposizione dalle proprie imprese. Risulta oltremodo indubbio come la proliferazione di questi sistemi abbia contribuito alla crescita di utilizzo dello strumento del welfare aziendale. Soprattutto per il target di aziende che si sta esplorando sarebbe assai arduo predisporre convenzioni e accordi commerciali fruibili dai dipendenti. Dunque, lo strumento del provider ha fornito una risposta più che esaustiva a questa necessità di semplificazione, in sostanza ha ridotto le distanze fra il welfare aziendale e le PMI.⁶⁵

Ovviamente le società di provider sono in grado di offrire i loro servizi su tutto il territorio nazionale, ma si riscontra un dato significativo circa la loro costituzione, significa maggiori possibilità commerciali e di sviluppo. Solamente un provider su 94 (quelli attualmente costituiti in Italia) è appartenente alla fascia sud e isole. ⁽⁶⁶⁾ Questo dato rispecchia in modo plastico una delle caratteristiche del welfare aziendale in Italia, ossia la differenza di diffusione fra Nord e Sud.

Per concludere questo paragrafo si vuole tentare di addivenire a un'ipotesi di indirizzo. In dottrina è presente un orientamento che sostiene come la limitata grandezza dell'impresa sia una condizione non compatibile con il contesto globalizzato. La necessità di digitalizzazione e di competizione nei mercati

⁶⁵ Maino F. – Razetti F. – Santoni V., *Mercato del welfare aziendale, provider e nuove opportunità occupazionali*, in *Sociologia del lavoro*, 2019, 155, p. 137 – 155. Gli autori si soffermano sul fatto che lo strumento del welfare aziendale abbia creato un settore specializzato che necessita di competenze specifiche. Il compito delle società provider è quello di offrire pacchetti di beni e servizi adattabili alle esigenze delle singole imprese al budget stanziato, oltre a fornire attività di consulenza e seguire le imprese durante l'implementazione del piano.

⁶⁶ Pesenti L.- Scansani G., *Welfare aziendale: il mercato dei provider*, 2021, Fondazione Altis – Università Cattolica del Sacro Cuore.

esteri comporta l'esigenza di solidità, velocità nel cambiamento e nel business. Questo punto di vista ravvisa il bisogno che le piccole realtà acquistino una dimensione media.⁶⁷

Invece, il secondo orientamento ammette la possibilità che in ogni caso una piccola realtà possa fornire un contributo positivo sia internamente che esternamente, a condizione che attui investimenti sul capitale umano. Alla base di questa teoria si ritrova il concetto di Corporate Social Responsibility (CSR). Ne deriva una visione secondo cui gli obiettivi in termini redditività aziendale non sono a discapito del benessere dei lavoratori e dell'ambiente. Questo tipo di politica innovatrice può essere in grado di azionare due leve: da un punto di vista interno la stabilizzazione e il rafforzamento del rapporto fra collaboratori, in particolare le azioni per rendere un'azienda responsabile si ripercuotono inizialmente sulle persone che ne fanno parte. Questo problema può essere risolto attraverso azioni mirate a migliorare il bilanciamento vita – lavoro, sessioni di formazione per attrarre i giovani oppure, in ultimo, la responsabilizzazione del personale. Mentre sul versante esterno si può registrare un elemento di differenziazione commerciale e di posizionamento sul mercato rispetto alle imprese concorrenti, ma non solo, infatti, ciò può alimentare un rapporto di reciproca crescita ed utilità con il tessuto sociale limitrofo. Pertanto, la qualità dimensionale delle PMI può costituire un fattore ideale per edificare l'ambiente ideale per costruire il benessere del proprio tessuto sociale.⁶⁸

⁶⁷ Di Giorgio G – Murro P., *Le PMI italiane e la sfida della crescita*, in *Analisi Giuridica dell'Economia*, 2021, I-II, p. 3 – 26. Gli autori sostengono come vi siano due principali ragioni alla base di una così alta quota di PMI all'interno del nostro paese. La prima riguarda un certo atteggiamento di miopia e ritrosia ad aprire le aziende a conduzione familiare a partnership e capitali esterni, che ridurrebbero il controllo e aprirebbe la strada a un aumento di costi, il cui rischio sarebbe il mancato controllo se non con competenze e strumenti di stampo manageriale. Il secondo elemento verte senza dubbio sulla burocrazia asfissiante e disincentivante. La presenza di così tanti vincoli legali e di responsabilità porta l'imprenditore a rimanere piccolo e meno esposto a rischi. Tuttavia, come già anticipato questo comporta minori investimenti in ricerca e sviluppo, utili seppur in via indiretti alla collettività e alla crescita di un determinato territorio.

⁶⁸ Santovito L., *Le PMI e le sfide del cambiamento sociale ed economico*, in *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, 2020, III, p. 313 – 331. All'interno del contributo si sottolinea come il forte radicamento con il tessuto sociale di riferimento, che contraddistingue le piccole e medie imprese, costituisca un punto fondamentale per lo sviluppo di una comunità.

CAPITOLO IV

WELFARE AZIENDALE: IL PROGETTO YOMAX

1. LE RAGIONI DI UN INVESTIMENTO

Dopo aver analizzato nei precedenti due capitoli il sistema generale del welfare in Italia ed esaminato i contorni dello strumento del welfare aziendale, in quest'ultima fase dell'elaborato si intende dare motivazione della scelta aziendale di implementare misure a favore dei propri dipendenti. Nella prima parte del contributo si è riscontrata la frammentarietà e, oramai, acclarata inconcludenza e mancanza di capillarità del sistema di assistenza sociale pubblica, incapace di rispondere alle esigenze e bisogni della collettività in tempi e risorse commisurate alle imposizioni fiscali.

Questa situazione di fragilità, causata anche da carenza di organicità, cozza con un piano, quale quello Beveridge su cui sono stati improntati i sistemi di sicurezza sociale del Novecento, che intende proprio su questo elemento poggiare il proprio principale potenziale: una risposta organica alla cittadinanza garantisce la consapevole conoscenza degli obiettivi istituzionali, capaci di perpetrare i propri effetti nel medio e lungo termine.

Un altro fattore evidenziato nel primo capitolo riguarda l'immaturo normativa che regola, nell'ordinamento interno, l'istituto del welfare aziendale, a partire dall'inesistenza di una sua definizione. Il secondo pilastro sconta un forte scontro, seppure ridimensionatosi negli ultimi tempi, circa l'accettazione complessiva del fenomeno da parte delle parti sociali, soprattutto in ordine al lato sindacale. Tale insufficienza provoca tuttora una profonda incertezza circa la sua applicazione nei contesti produttivi, difficoltà scontata soprattutto dalle imprese meno inclini e meno capaci a livello programmatico, ovvero quelle di minori dimensioni. Questo è indubbiamente il risultato di una scarsa volontà politica di incardinare tale istituto in modo chiaro all'interno dell'ordinamento, evitando così le forti oscillazioni, anche in nei termini dei limiti dei fringe benefit, più volte modificati in corso d'anno.

Occorrerebbe, dunque, stringere un patto fra pubblico e privato al fine di consentire un semplice utilizzo dello strumento da parte di tutti gli attori, fornendone una connotazione il più possibile sociale e di sviluppo, e tralasciando o almeno limitando maggiormente la casistica dei buoni acquisto.⁶⁹

Nel secondo capitolo, invece, è stata portata all'attenzione la consistenza sociale ed economica che il welfare aziendale ha avuto sul tessuto produttivo e sul benessere dei lavoratori nel nostro paese. Non mancano, tuttavia, come esposto, punti di lavoro e disfunzionalità che accompagnano la genesi di questa misura.

La mancanza di competenze adeguate in molti casi all'interno delle aziende e la ritrosia delle imprese a investire maggiormente sul capitale umano, non hanno in ogni caso frenato l'instaurazione di un nuovo concetto di innovazione sociale.⁷⁰

Entrando poi nel caso specifico dell'azienda in questione, essa opera in un contesto altamente svantaggiato, pertanto, occorre avere l'ardire di effettuare nuove sperimentazioni, lasciando in disparte le logiche storiche che governano un determinato comparto produttivo, così tentando una via nuova, non indicata e proposta dagli attori delle relazioni industriali operanti in questo campo. Il disagio socioeconomico che contraddistingue la gran parte degli addetti del settore facility nasce esclusivamente dal fatto che sinora le parti sociali non sono riuscite a dare valore, e in qualche caso anche dignità lavorativa, alle persone impiegate. Le difficoltà nascono da bassi salari, poca

⁶⁹ Rossi P. – Colombo M., *Non sarà un'avventura? L'innovazione delle partnership pubblico – privato e la co-progettazione dei servizi di welfare sociale*, in Stato e mercato, III, 2019, p.413.

Gli autori sostengono che lo strumento della co-progettazione può sfociare in una procedura amministrativa, normata da una specifica cornice legislativa che insieme concorrono a definire una modalità di costruzione di una governance condivisa dei servizi pubblici. [...] gli intrecci di queste due dimensioni, infatti, rappresentano la più importante forma di innovazione delle pratiche dei servizi di welfare sociale.

⁷⁰ Busacca M. – Masiero N., *Il welfare territoriale tra contrazione delle risorse e imperativo di innovazione*, in Economia e Società Regionale, II, 2019, p. 16-17. Gli autori definiscono il concetto di innovazione sociale come quella capacità di dare risposte nuove a esigenze nuove. I nuovi rischi (conciliazione vita – lavoro, flessibilità, crisi ambientale, ecc..) non trovano riscontri all'altezza nei servizi offerti dal sistema pubblico. Inoltre, se si pongono a confronto le varie regioni italiane, si registra una forte disomogeneità, in quanto, eccetto qualche eccellenza, risulta essere maggiormente qualitativa quella dei territori del nord Italia, a discapito di quelle centro meridionali.

professionalità, che comporta il mancato azionamento del c.d. ascensore sociale, ed, infine, un'alta percentuale di occupati caratterizzati da discontinuità e precarietà lavorativa.

Dunque, le aziende non ricevendo impulsi di sviluppo, a partire dalla contrattazione collettiva, si vedono costrette a percorrere una strada solitaria, la quale essendo unica e irripetibile per ciascuna azienda, necessita di risorse economiche ed umane, ossia fondi e competenze specifiche insite nella stessa. Le imprese, pertanto, risultano essere i nuovi attori sociali ⁽⁷¹⁾, scalzando quelle che per decenni nel secondo dopo guerra erano state le forze trainanti e consolidanti del sistema di benessere nostrano. Ciò che, infatti, viene richiesto al giorno d'oggi ad una azienda di offrire ai propri lavoratori, precedentemente risultava essere una prerogativa dei nuclei familiari e, in qualche caso all'istituzione cattolica, capace di offrire una presenza capillare nei territori, in grado di fungere da collante organizzativo ed educativo – formativo all'interno della società.

Accanto, dunque, a questo recente protagonismo, occorre forzatamente che le imprese divengano luoghi generativi di uomini e di formazione di competenze specializzate. Capacità e conoscenze sono sempre più oggetto di formazione e aggiornamento all'interno del contesto aziendale. I dati di iscrizione alle scuole secondarie, infatti, mostrano una netta preponderanza di inserimento all'interno di percorsi liceali (58,7%), mentre per i percorsi professionali, la quota si attesta al 41,3%. ⁷²

Di questi studenti una quota pari al 26,8% ⁽⁷³⁾ porta a termine gli studi universitari, di conseguenza si può desumere che i giovani italiani possiedano una scarsa formazione e, quindi, il tessuto imprenditoriale è chiamato a una grandissima sfida per ridurre la distanza formativa e poter rendere questi

⁷¹ Rossi D. – Strelotto F. – Taglietti S. – Toffoli S., *Welfare 4.0: integrare welfare pubblico, aziendale e bilaterale/contrattuale*, in *Economia e Società Regionale*, 2019, II, p. 65.

Dagli autori le aziende sono considerate le istituzioni aggregative di un nuovo modello di welfare sociale. La funzione di perno ha necessariamente comportato il cambiamento dei modelli di business delle imprese, atte a concentrarsi non solamente sul profitto e sulla corresponsione del salario, ma ad essere promotrici di strategie, capaci di creare sinergie con altri attori profit o non-profit all'interno di un certo territorio.

⁷² Fonte MIUR 2022. <https://www.miur.gov.it/documents/20182/0/Dati+iscrizioni+2021-2022.pdf/89702e0a-b1c0-1394-4e06-b85dc28ff2da?version=1.0&t=1611660094312>

⁷³ Fonte ISTAT. Report “Livelli di istruzione e livelli occupazionali”, 2021. <https://www.istat.it/it/files/2022/10/Livelli-di-istruzione-e-ritorni-occupazionali-anno-2021.pdf>

individui adatti a svolgere una mansione lavorativa ai livelli di standard concorrenziali.

La soluzione consta nel fatto che il welfare deve essere gioco forza generativo ed in questo il welfare aziendale può svolgere un ruolo fondamentale per liberare risorse e metterle a disposizione dei lavoratori. Come già prospettato in precedenza, i crediti assegnati ai dipendenti bisogna che siano utilizzati in modalità capaci di avere un risvolto sociale, per questo è necessario mutare paradigma, al fine di rintracciare soluzioni che possano aiutare un individuo a fare fronte alle proprie necessità.⁷⁴

L'azienda, dunque, ha l'ambizione e parimenti la necessità di costituirsi come comunità generativa verso il territorio di pertinenza e verso i propri dipendenti. Gli attrezzi che può mettere a disposizione sono la formazione, fornire servizi in modo complementare agli enti pubblici, e, in ultimo, sopperire al bisogno di socialità dei propri collaboratori. Si tratta di un'offerta multilivello e quanto la sua qualità risulterà maggiore tanto più l'azienda potrà ambire a traguardi significativi in termini di crescita.

L'investimento in capitale umano risulta essere la principale leva che le aziende utilizzano per raggiungere gli obiettivi di recruitment e *retention*; dall'altro lato ciò consente lo sviluppo della persona sia sotto il punto di vista della carriera professionale sia della condizione economica e sociale di sé e della propria eventuale famiglia:⁷⁵

Le ultime citate sono essenzialmente le motivazioni che hanno condotto Yomax ad investire nel proprio capitale umano attraverso l'implementazione di un piano di welfare aziendale.

⁷⁴ Gheno S., *Bisogno e desiderio della persona nel nuovo welfare*, in *Sindacalismo*, 41, 2019, p. 12-13. Occorre rimettere al centro la persona e non soltanto il lavoratore per addivenire alla creazione di percorsi di "cura", che non si limitino a riparare il danno, ma che siano in grado di sviluppare le risorse esistenti in direzione di una ricaduta sociale.

⁷⁵ Vittadini G. – Cirillo R., *Efficacia ed efficienza esterna: uno sguardo d'insieme*, in *Capitale Umano: esiti dell'istruzione universitaria*, Ed. Il Mulino, a cura di Cammelli A. – Vittadini G., 2008, p. 115 – 119.

Gli autori sostengono come la creazione di capitale umano sia un processo dinamico. Risulta parere comune il fatto che l'investimento in capitale umani, definibile come incremento di conoscenze e attitudine al lavoro dovuta a istruzione, formazione ricevuta direttamente sul lavoro e al miglioramento delle condizioni di salute e psicofisiche.

In sintesi, verranno riepilogate gli ostacoli incontrati e le ragioni per cui si è scelto di destinare delle risorse economiche in questo strumento piuttosto che allocarle in altre voci di spesa.

Andando per ordine, il primo riscontro effettuato riguarda l'insufficienza programmatica da parte del sistema di relazioni industriali che dovrebbe governare questo settore produttivo, in quanto prevede bassi salari e nessun incentivo utile alle aziende per mettere a punto strategie innovative ed utili per i propri dipendenti.⁷⁶

In particolare, per quanto riguarda il CCNL Multiservizi, nell'ultimo rinnovo avvenuto nel 2021, le parti sociali si sono concentrate unicamente sulla determinazione di aumenti salariali, senza neppure tentare di inserirsi in temi quali il welfare contrattuale, la conciliazione vita – lavoro o azioni per valorizzare i contratti a tempo parziale, che corrispondono al tratto caratteristico per svolgere questi servizi.

Il secondo dato riguarda la scarsità di competenze e incapacità di comunicazione, dovuta alla non conoscenza della lingua italiana, da parte di coloro che operano in tale comparto. Senza di esse, infatti, appare chiara tutta la difficoltà di crescita all'interno di un contesto lavorativo che tende di converso a livellare i lavoratori sul piano tecnico. Questi elementi non sembrano, tuttavia, ostacoli da superare nel minor tempo possibile, vista la copiosità di offerte di lavoro per mancanza di manodopera all'interno del paese.

In ultimo, anche le stesse aziende risentendo dei due punti precedenti, non sono in grado di possedere tratti caratterizzanti rispetto alla concorrenza. Il sistema degli appalti, infatti, tende a far sì che sia l'impresa di facility a doversi adeguare a quanto richiede la committenza che nella maggior parte dei casi sceglie l'aggiudicatario sulla base dell'offerta economica maggiormente vantaggiosa, non prendendo in considerazione eventuali migliorie tecniche proposte in sede di trattativa.

⁷⁶ Arlotti M., *Fra Scilla e Cariddi. Le sfide del welfare occupazionale per la contrattazione collettiva*, in *Politiche Sociali*, 2018, III, p. 445. La spinta a includere all'interno della contrattazione di livello nazionale misure legate al benessere dei lavoratori ha trovato terreno fertile soprattutto in quei settori già maggiormente premiati in termini salariali, mentre restano nelle retrovie quelli che hanno difficoltà ad innalzare il potere d'acquisto degli addetti, dove i punti di maggiore interesse sono quelli inerenti alla salvaguardia di profili professionali a bassa specializzazione e a rischio precariato.

Dopo aver analizzato queste criticità sistemiche e stagnanti, Yomax ha deciso di intraprendere il percorso del welfare aziendale in quanto si tratta di uno strumento flessibile e capace di garantire la possibilità di scelta per il lavoratore in ordine all'utilizzo dei fondi messi a disposizione.

La flessibilità garantisce all'azienda di poter disegnare l'attuazione tenendo in considerazione la propria realtà specifica e di definire i criteri attraverso cui le risorse stanziare vengono suddivise fra i dipendenti. Permette, dunque, di realizzare la misura sulla base dei propri obiettivi.

Secondariamente, consente al prestatore di avere un ampio margine di discrezionalità su ciò che è più urgente in una determinata fase della propria vita e quindi di poter utilizzarli per uno specifico scopo.

Queste due discrezionalità, quella aziendale e quella personale, possono confliggere fra di loro, conseguentemente è fondamentale prevedere una fase ben accurata per ascoltare le sensibilità dei propri dipendenti.

Gli obiettivi di questo investimento sono principalmente tre.

Il primo riguarda l'aumento o la creazione di un senso di appartenenza e, quindi, di fidelizzazione nel tempo. Questo elemento ha come scopo quello di fondare il rapporto di collaborazione su basi solide tentando di ridurre al massimo il turn-over. Ciò può coincidere con un triplice effetto positivo: il dipendente ha una stabilità economica, l'azienda può giovare di avere collaboratori stabili e poter su di loro investire in termini di formazione e, in ultimo, la committenza è in grado di riscontrare una continuità nei servizi. Questi sono i tre fattori che garantiscono nella maggior parte dei casi la stabilità delle relazioni sia di lavoro che commerciali.

Il secondo obiettivo verte sul miglioramento del clima aziendale, infatti, quanto più il dipendente percepisce un'attenzione nei suoi confronti da parte dell'azienda, tanto più tenderà a essere produttivo e puntuale nelle consegne. Per raggiungere ciò occorre per prima cosa instaurare un clima di lavoro collaborativo e attento alle esigenze di ciascuno, cercando di fornire strumenti adeguati, vedi la misura del welfare aziendale.

Mentre il terzo scopo che è un po' la crisi dei due precedenti verte maggiormente sulla sfera aziendale. In un contesto, come già ampiamente descritto, in cui è complicato tentare di differenziarsi nei servizi, si ha

l'ambizione di procedere alla creazione di un'azienda capace di avere i propri tratti caratteristici e riconoscibili all'interno del mercato. Per iniziare questo tipo di percorso occorre partire dall'elemento che maggiormente è in grado per la preponderanza di determinare in positivo o in negativo la riuscita di un tentativo imprenditoriale in un'azienda di servizi, ossia le persone.⁷⁷

2. PROGETTO WELFARE: LE FASI

In chiusura del precedente paragrafo sono stati definiti gli obiettivi per cui Yomax ha stabilito di investire risorse in un progetto di welfare aziendale; giunti a questo punto verranno portate in rassegna le fasi canoniche attraverso cui costruire un progetto di welfare aziendale.

Per prima cosa occorre procedere ad un inquadramento della popolazione aziendale, tramite un'indagine conoscitiva, effettuata possibilmente da un ente terzo al fine di garantire l'imparzialità delle risultanze. Il questionario deve essere costruito tenendo in considerazione le questioni da indagare. Si tratta della fase certamente più delicata poiché serve a creare il tessuto su cui dover fare le valutazioni e prendere le decisioni successivamente. Una cattiva raccolta di informazioni potrebbe senz'altro portare a un naufragio del piano, in quanto potrebbero non essere comprese adeguatamente le esigenze dei lavoratori.

Nell'esperienza di Yomax si è deciso di affidarsi a una realtà specializzata in questo specifico ambito.

A seguire ci saranno le fasi di progettazione e attuazione e, infine, la capacità di monitorare e adeguare il piano presentato.

⁷⁷ Massagli E. – Spattini S. – Tiraboschi M., *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, Adapt University Press, 2023.

Gli autori attribuiscono al fenomeno del welfare aziendale una funzione sociale, redistributiva, concessiva ed economica in quanto prepotentemente si è inserito all'interno sullo scambio complessivo fra retribuzione e lavoro prestato. Dunque, non svolge solamente una funzione suppletiva o in alcuni casi sostitutiva visto il continuo arretramento del welfare pubblico.

2.1 INDAGINE CONOSCITIVA

Per quanto riguarda il passo dell'indagine conoscitiva Yomax ha deciso di affidarsi ad una società terza (Ethic Jobs Società Benefit) specializzata nel settore. È stato predisposto congiuntamente un questionario anonimo da sottoporre a tutto il comparto dipendente vertente su quattro macroaree: clima e rapporti, benefit e retribuzione, equilibrio vita privata e lavoro e sicurezza nei luoghi di lavoro. Come è possibile evincere da questo elenco, la survey non ha riguardato specificatamente il gradimento dei dipendenti in riferimento all'introduzione o meno dello strumento del welfare aziendale, ma invece si è statuito di predisporre un'indagine per esplorare il benessere lavorativo delle persone che collaborano in Yomax.

Ad ogni modo in questo frangente verranno riportati solamente le statistiche inerenti a questo progetto, eccetto la prima tabella che riporterà il grado di benessere lavorativo espresso in generale sulle quattro macroaree poc'anzi anticipate derivanti da ciascuna domanda ricompresa. Il voto richiesto ai dipendenti consisteva nell'indicare un valore compreso fra uno e dieci:

CLIMA E RAPPORTI	BENEFIT E RETRIBUZIONE	EQUILIBRIO VITA PRIVATA - LAVORO	SICUREZZA NEI LUOGHI LAVORO
8.2	8.4	8.3	9.2

Queste positive risultanze hanno significato un punto di partenza importante circa lo stato di benessere dei dipendenti, permettendo a Yomax di non dover intervenire in modo consistente su uno di questi quattro ambiti.

Venendo alla parte di indagine più inerente all'argomento oggetto dell'elaborato vengono proposti i seguenti dati.

Il primo riguarda il livello di stress percepito dai propri dipendenti durante l'attività lavorativa quotidiana. Sempre nello stesso ordine di scala (1-10) del dato precedente, è stato richiesto di indicare il livello di stress:

INFERIORE A 4	23,40%
TRA 4 E 7	31,90%
SUPERIORE A 7	44,70%

Le considerazioni offerte a margine della rilevazione da parte della società che ha curato la survey evidenziano un livello di stress nella norma, ma che tuttavia risente di tratti caratteristici del settore difficilmente risolvibili; si fa riferimento in particolare al lavoro solitario, allo svolgimento delle attività in fasce orarie non canoniche e alla difficoltà di comunicazione fra gli addetti provenienti da diverse parti del mondo.

In merito alla retribuzione e alla gestione del lavoro supplementare/straordinario vengono qui di seguito riportate due risultanze:

ADEGUATEZZA DELLA RETRIBUZIONE RISPETTO ALLA MANSIONE SVOLTA	66,00%
NON ADEGUATEZZA DELLA RETRIBUZIONE RISPETTO ALLA MANSIONE SVOLTA	34,00%

SODDISFAZIONE DELLA GESTIONE DEGLI STRAORDINARI DA PARTE DELL'AZIENDA	72,30%
NON SODDISFAZIONE DELLA GESTIONE DEGLI STRAORDINARI DA PARTE DELL'AZIENDA	27,70%

In ordine a queste due evidenze risulta complicato valutare l'esito in quanto non può essere analizzato come dato assoluto poiché il dato è la somma di tante individualità inserite all'interno del contesto aziendale. Ciascuno ha un monte ore differenziato, dipendente dalla commessa all'interno della quale si trova inserito, di conseguenza in rapporto a questi criteri non è possibile un'omogeneità di giudizio. Infatti, la presenza di molti contratti a tempo parziale renderebbe necessario approfondire l'analisi caso per caso o per gruppi omogenei per giungere all'estrapolazione di considerazioni utili alla crescita dell'azienda, tuttavia l'anonimato dei questionari blocca questa velleità. Ad ogni modo è rintracciabile un grado soddisfazione capace di essere terreno fertile per una stabilità lavorativa.

Un ulteriore dato significativo riguarda il grado di stabilità lavorativa percepito:

INFERIORE A 4	8,50%
TRA 4 E 7	17,00%
SUPERIORE A 7	74,50%

Anche in questo caso come nei due precedenti, la valutazione risente di un fattore esogeno, ovvero la clausola sociale inserita all'interno del CCNL Multiservizi che costringe l'azienda subentrante ad assorbire il personale di quella cessante. Pertanto, la sicurezza dell'impiego in questo frangente non è dovuta ad azioni introdotte dall'azienda, bensì da un sistema di salvaguardia sociale predisposto dalle parti sociali come strumento alla lotta alla precarietà.

Come ultima tabella viene proposta una serie di macro-interventi, su cui è stato chiesto a ciascun dipendente di esprimere la propria priorità e interesse. Si tratta del punto maggiormente specifico riguardo al welfare aziendale, scendendo nel campo delle misure. Questo tipo di rilevazione ha come obiettivo quello di dare suggerimenti all'impresa su quali tematiche allocare le risorse economiche. Per raggiungere gli scopi fissati nel paragrafo precedente è fondamentale non sbagliare questo passaggio decisionale.

PREVIDENZA - SANITA' - POLIZZE INTEGRATIVE	10,60%
SOSTEGNO ALLE FAMIGLIE (rimborso spese scolastiche, baby-sitting, centri estivi...)	21,30%
MOBILITA' (rimborso TPL,	27,70%
FORMAZIONE EXTRA PROFESSIONALE (cucina, teatro...)	19,10%
ATTIVITA' SPORTIVE E LUDICHE (palestra, abbonamenti teatro, viaggi...)	14,90%
SERVIZI ALLA PERSONA (psicologo aziendale)	6,40%

Nell'analizzare le priorità di bisogno di coloro che hanno compilato il questionario, in controtendenza con il dato generale l'aspetto sanitario non risulta essere in cima alla classifica. Il motivo probabilmente risiede nella casistica per cui questi lavoratori possedendo redditi inferiori alla media ricadono nella fascia esente da ticket sanitari; pertanto, per questa popolazione di prestatori l'esigenza di cura trova risposte altrove. Gli altri risultati non presentano elementi di particolare interesse, risultando fra di loro praticamente equivalenti. La posizione di fanalino di coda è ricoperta dalla residuale esigenza di avere un supporto psicologico, quasi sicuramente determinato da un basso carico di stress durante l'attività lavorativa.

La fase esplorativa di reperimento dati ha chiaramente fatto emergere due principi. Il primo riguarda il buon grado di soddisfazione da parte dei dipendenti nell'operare in azienda. Mentre il secondo, verte sulla capacità manifestata da parte dei lavoratori di comprendere la finalità per cui era stato loro presentato il questionario, e conseguentemente di fornire chiare informazioni per la lineare implementazione del progetto.

2.2 PROGETTAZIONE E ATTUAZIONE

Venendo alla fase della progettazione, essendo un progetto pilota, ossia mai percorso all'interno dell'azienda, al fine di regolamentare la misura si è stabilito di procedere alla redazione di un regolamento aziendale, pratica unilaterale del datore di lavoro. In rapporto alla possibilità di perseguire la strada per giungere ad un accordo integrativo aziendale siglato insieme alle OO.SS., l'itinerario scelto risulta maggiormente snello e governabile totalmente dalla direzione aziendale senza avere condizionamenti esterni.

La decisione presa, se da una parte pregiudica la possibilità di tramutare in beni e servizi, indicati dall'Art. 51 c. 2-3-4 del TUIR, le somme ricevute in forza del raggiungimento di obiettivi di produttività per cui risulta imprescindibile un accordo sindacale, dall'altro rende possibile all'azienda di poter programmare i propri investimenti e i passi successivi senza avere interlocutori obbligatori; nel caso specifico di Yomax questa è risultata un'assoluta priorità, anche per ragioni di tempistiche.

È stato predisposto un piano di welfare "ON TOP" o welfare puro, comportante il conferimento di un credito ai dipendenti sulla base del criterio di omogeneità, secondo il dettato dell'art. 51 c.2 TUIR, ma slegato da elementi di risultato personale e/o aziendale.

Il criterio prescelto è stato quello di definire il credito a partire da un dato unico per tutti i dipendenti, ossia una quota pari al 1,75% della RAL (retribuzione annua lorda). I motivi che hanno spinto ad usare questo metodo sono principalmente due: il primo era quello di trovare una sintesi che potesse racchiudere tutte le casistiche di rapporti di impiego presenti, in termini di percentuale di part-time. Il secondo motivo è stato quello di cercare di

premiare chi ha un peso specifico maggiore legato alla produzione in azienda. In altri termini avranno un credito maggiore da utilizzare coloro che hanno una presenza maggiore in Yomax in termini di impiego.

La prima implementazione può risultare piuttosto semplice, ma tuttavia il primo fine del progetto è quello di introdurre all'interno dell'azienda e nella mentalità dei propri collaboratori questo nuovo strumento in modo tale che chi ne fa parte possa cominciare a capirne i benefici. Per Yomax, infatti, il meccanismo del welfare aziendale costituisce un driver di sviluppo fondamentale.⁷⁸

Lo strumento è stato veicolato tramite un provider e la scelta è ricaduta su una piattaforma che presente molte possibilità di utilizzare i fondi sul territorio bolognese e limitrofo.

Ricapitolando a ciascun dipendente è stato caricato un credito spendibile su questa piattaforma, il cui ammontare è determinato percentualmente rispetto al reddito cumulato tramite il rapporto di lavoro con Yomax.

I servizi e i beni acquistabili sono molteplici dato il fatto che non è stata restituita attraverso il questionario una o più priorità precise.

2.3 MONITORAGGIO E ADEGUAMENTO

In ordine all'ultima fase del progetto, con particolare riferimento al monitoraggio, risulta ancora improvvido avanzare delle analisi in quanto il progetto ha avuto una gestazione recente, maggio 2023. Tuttavia, a partire dal marcato interesse dimostrato dai collaboratori, si intende da parte aziendale implementare sin dal prossimo anno il progetto welfare al fine di migliorare ulteriormente le condizioni lavorative e sociali.

Il canovaccio che verrà seguito verterà sul prevedere incentivi aderenti al settore, ampiamente descritto all'interno dell'elaborato. Questi incentivi riguarderanno un riconoscimento per il raggiungimento di anniversari

⁷⁸ Pesenti L., *Il welfare in azienda*, Ed. Vita e Pensiero, 2019, p. 37-41. L'autore definisce tale cambiamento di mentalità con la locuzione lavoro smart, che non riguarda soltanto il luogo fisico in cui si svolge l'attività lavorativa, bensì ogni forma di agevolazione delle necessità legate alla conciliazione tra compiti di assistenza o cura o lavoro. Questa nuova concezione raggruppa tutte le sfumature sociali che ciascun individuo incontra quotidianamente. Questo spunto connota ulteriormente lo strumento del welfare aziendale quale risorsa fondamentale per lo sviluppo individuale e collettivo.

lavorativi (3-5-10 anni). Altro elemento certamente da potenziare in un prossimo futuro risulta essere il fattore comunicativo sia interno che esterno.

CAPITOLO V

CONCLUSIONI

Nei precedenti capitoli è stata rappresentata l'importanza della parabola del welfare, prima esclusivamente di matrice statale, e, secondariamente, si è giunti a un fenomeno composito denominato welfare mix in cui attori pubblici e privati cercano di collaborare per mettere a disposizione della collettività, lavoratori e non, beni e servizi più o meno essenziali.

All'interno di questo paragrafo conclusivo si intende sottolineare quali siano stati i punti degni di nota del percorso mosso da Yomax per addivenire all'implementazione di un percorso di welfare aziendale.

Al fine di sviluppare tale ragionamento, si ritiene importante partire da un dato: nei primi quattro mesi di messa a disposizione dei fondi a favore dei dipendenti, questa è stata la modalità di utilizzo:

FRINGE BENEFIT /BUONI ACQUISTO	99,70%
ALTRE FORME DI WELFARE (previdenza, assistenza sanitaria, rimborso spese scolastiche, corsi di formazione, ecc...)	0,30%

Analizzando questa risultanza che riguarda una percentuale pari al 40% del totale delle risorse allocate dall'azienda per tale investimento sono plausibili varie letture. Prima di ciò occorre ricordare cosa siano i fringe benefit: essi consistono nella possibilità da parte del lavoratore di generare elettronicamente un buono di acquisto, servendosi dal proprio credito, e poterlo spendere in una molteplicità di esercizi commerciali, che vanno dall'abbigliamento, all'elettronica, ai viaggi, ai generi alimentari ecc...

Il primo ragionamento può riguardare la necessità per i lavoratori di monetizzare immediatamente il loro per fare fronte a necessità quotidiane. Ciò può essere causato dal fatto che questi soggetti percepiscono un basso salario e conseguentemente abbiano bisogno di fare fronte alle spese essenziali per rispondere alle esigenze prime per sé e/o per i propri familiari. L'assenza di liquidità possono aver spinto i dipendenti Yomax ad utilizzare quasi in modo esclusivo i fondi a loro assegnati. In ciò non vi è una programmazione di spesa per un investimento a medio e lungo termine, come

per esempio potrebbe essere il versamento all'interno di fondi pensionistici, bensì la risposta a una necessità molto prossima. Quest'ultimo punto è la conseguenza di due fattori connessi al settore facility: in primis le basse tariffe indicate all'interno del contratto collettivo nazionale principe che è quello Multiservizi, e, in secondo luogo, la limitata marginalità delle imprese operanti in tale ambito, le quali non consentono di mettere a punto una trattativa individuale per l'apposizione di superminimi contrattuali.

Il primo elemento è riscontrabile nella tabella ⁽⁷⁹⁾ seguente:

CCNL	Profilo professionale esemplificativo	Minimo tabellare orario	Con scatti di anzianità	Con mensilità aggiuntive	Trattamento economico complessivo
Chimica - farmaceutica	Operatore di laboratorio livello E2	9,66 €	9,70 €	10,51 €	11,34 €
Logistica, trasporto merci e spedizione	Riders con bici livello I	8,86 €	9,60 €	11,20 €	11,20 €
Metalmeccanica industria	Manutentore livello D2	9,81 €	10,10 €	10,65 €	11,18 €
Industria alimentare	Addetto macchina confezionamento livello 5	9,84 €	10,12 €	10,97 €	11,11 €
Terziario distribuzione e servizi (Commercio)	Aiutante commesso livello V	9,14 €	9,38 €	10,94 €	11,01 €
Tessile abbigliamento	Orditore livello 2	9,37 €	9,46 €	10,24 €	10,39 €
Distribuzione moderna organizzata	Imballatore livello VI	8,51 €	8,75 €	10,21 €	10,25 €
Pubblici esercizi	Commis di cucina livello 6S	8,14 €	8,51 €	9,92 €	9,92 €
Turismo	Camieriere ai piani di albergo livello VI	8,01 €	8,37 €	9,77 €	9,77 €
Pulizia – multiservizi	Addetto potatura livello III	7,73 €	8,09 €	9,43 €	9,43 €
Vigilanza privata	Guardia giurata fissa livello 4	7,68 €	7,93 €	9,25 €	9,25 €

Tutti gli importi indicati sono lordi.

Il trattamento economico complessivo è comprensivo di minimi tabellari, scatti di anzianità, mensilità aggiuntive e indennità contrattuali fisse e continuative.

4 fini esemplificativi per gli scatti di anzianità si è ipotizzato il caso di due scatti maturati anche se i diversi CCNL li disciplinano diversamente (numero di scatti o cadenza differente).

⁷⁹ Vedi Tabella 1 in Lombardo F. – Tiraboschi M., *Conoscere per deliberare: quale impatto per i lavoratori, sindacati e imprese di un salario minimo legale a 9 euro?*, in *Bollettino Adapt* 3 luglio 2023, n. 25.

Come è possibile evincere da tale studio l'addetto Yomax si posiziona al penultimo posto in classifica come potere d'acquisto.

Quindi, nel caso oggetto di analisi di questo elaborato, lo strumento del welfare aziendale si configura come un elemento di sostegno al reddito e in questo sta la sua funzione sociale. Ciò certamente stona con quanto affermano gli addetti ai lavori che si occupano e studiano di welfare aziendale in sfavore dell'importanza del fringe benefit così come oggi viene proposto. Quello che viene riportato come negativo è il mancato impatto sociale di tale misura con questa modalità di utilizzo, definita nei termini di un vero e proprio welfare "consumeristico" più che uno strumento di tutela del bisogno della persona che lavora.⁸⁰

Questa posizione può ancora non presentare i presupposti di maturazione in quanto, stante le condizioni salariali diversificate a cui sono sottoposti i lavoratori, è doveroso ammettere come la funzione del welfare aziendale possa mutare notevolmente a seconda del contesto produttivo all'interno del quale viene presentato. Pertanto, non sono ancora maturi i tempi per uniformare il concetto di welfare in riferimento alla qualità dell'impatto sociale e riguardo al territorio di appartenenza. Nei primi mesi del piano welfare in Yomax si desume esattamente il contrario da quanto affermato da coloro che popolano questo ambito di ricerca e di sviluppo.

L'investimento di Yomax sul proprio capitale sociale può avere ricadute positive per quanto riguarda la stabilizzazione del personale e l'aumento del senso di fidelizzazione e ciò, a mio avviso, presenta un forte carattere sociale, pur non percorrendo la medesima strada dei detrattori della misura di fringe benefit.

Il secondo elemento che si vuole portare all'attenzione in conclusione di questo elaborato riguarda gli effetti negativi di una contrattazione, portata avanti dalle parti sociali, che si occupa solamente di limitatissimi balzi

⁸⁰ Massagli E. *Al welfare serve il salto di qualità*, in Affari e Finanza, 2023 <https://www.aiwa.it/2023/07/al-welfare-serve-il-salto-di-qualita/> . L'autore sostiene che il contributo per essere realmente efficace occorre abbia un impatto sociale positivo, non esaurendosi nel solo beneficio economico legato ai fringe benefit. Infatti, occorre che abbia come obiettivo quello di facilitare la conciliazione vita privata e lavoro, tutela della salute e sostegno alla genitorialità.

salariali a distanza di diversi anni fra un rinnovo contrattuale e l'altro. In particolare, questa deriva è specificatamente avvertita all'interno di una piccola impresa, dove le risorse sotto tanti punti di vista scarseggiano abitualmente. L'incapacità delle parti sociali di mettere a tema nei settori maggiormente svantaggiati politiche innovative, maggiormente diffuse in quegli ambiti più floridi, comporta l'aumento del divario sociale fra i lavoratori, i quali possono limitarsi a sperare in qualche buona pratica predisposta unilateralmente dall'impresa. Nel caso specifico personale la formazione ottenuta durante questo percorso di ricerca è risultata determinante nel portare a termine questo progetto.

L'iniziativa aziendale occorre che trovi un sostegno dalle parti sociali, e in particolare, nella contrattazione collettiva e territoriale, affinché possa contribuire allo sviluppo in prim'ordine delle persone. Attraverso una cultura sussidiaria, di collaborazione fra i vari stakeholders è auspicabile che si instauri una sinergia virtuosa fra i vari attori della vita pubblica e sociale.⁸¹

In un contesto produttivo ormai destrutturato a livello di intermediazioni occorre che i corpi intermedi siano capaci di valorizzare ciò che di interessante viene promosso dalle imprese, le quali sono maggiormente in grado per loro natura di mettere a punto progetti in minore tempo. Qualora ciò non si verificasse tutto ciò si tradurrebbe nella creazione di alcune poche isole felici per i lavoratori, occupati principalmente nelle grandi aziende, lasciando ai margini lavoratori a bassa qualificazione e stranieri.

Il piano welfare di Yomax sta significando questo a livello programmatico, specificatamente si fa riferimento al fatto secondo cui, senza basi solide il tentativo in essere rischia di essere una mosca bianca, incapace di avere un rivolta sociale duraturo.

⁸¹ Vittadini G., Fattore M, *Non c'è sostenibilità senza sussidiarietà*, in Rapporto sulla sussidiarietà 2021-2022 – Sussidiarietà e sviluppo sociale, p. 27-33. La collaborazione virtuosa a tutti i livelli tra i diversi soggetti e nuclei di potere è il cuore della cultura sussidiaria che riconosce il primato e la dignità di ogni persona e valorizza il ruolo dei soggetti istituzionali e sociali che le sono più prossimi. La sistematizzazione di questi processi “dal basso” o, per meglio dire, “dal profondo”, è ciò che viene chiamata *sussidiarietà*. Come noto, la sussidiarietà è un'idea filosofica e politica, connessa all'organizzazione pubblica e sociale, presente da tempo nella storia del pensiero. Stabilisce la priorità delle iniziative che nascono al livello più vicino al cittadino nella risposta ai bisogni collettivi.

Gli esiti di questo elaborato ci inducono, dunque, a segnalare come il welfare aziendale possa costituire un fondamentale punto di sviluppo e innovazione per le PMI sotto tre punti di vista.

Il primo riguarda la possibilità di gratificazione dei propri collaboratori in un'epoca in cui è molto difficile per persone senza adeguata formazione e specializzazione vedere migliorare la propria condizione lavorativa e sociale. Il secondo elemento conclusivo verte sulla facoltà accordata all'azienda di agire all'interno della sfera sociale di una comunità, avviando progetti capaci di rendere sistemica un'azione, senza lasciarla unicamente alla volontà unilaterale del datore; infatti, così facendo si verifica la possibilità di non dipendere unicamente dalla lungimiranza di un individuo ma di instaurare politiche virtuose inclusive.

Da ultimo, come sta accadendo al caso Yomax, di consentire ad aziende che operano in settori tutt'altro che fiorenti, di potersi distinguere commercialmente, di innovarsi e di mettersi autonomamente nelle condizioni di poter attrarre professionalità che in altri tempi sarebbe davvero difficile raggiungere.

Risulta oramai ovvio che il welfare aziendale sia entrato prepotentemente all'interno dello scambio negoziale fra datore e lavoratore.

BIBLIOGRAFIA

- Alvino I. – Ciucciiovino S. – Romei R., *Il welfare aziendale, una prospettiva giuridica*, Il Mulino, 2019
- Agnoletto S., *Welfare aziendale*, in *Il Mestiere di Storico*, 2018, II, p. 99 – 102.
- Agostini C. – Ascoli U., *Il welfare occupazionale: un'occasione per la ricalibratura del modello italiano?*, in *Politiche Sociali*, 2014, II, p. 263 – 279.
- Alaimo A., *Gli effetti della partecipazione azionaria dei lavoratori sul governo dell'impresa: il caso italiano*, in *Lavoro e Diritto*, 2003, IV, p. 615-632.
- Ales E., *Il benessere del lavoratore: nuovo paradigma di regolazione del rapporto*, in *Diritti Lavori Mercati*, 2021, I, p. 43-57.
- Anconelli M. – Michiara P. – Saruis T., *Un lungo travaglio istituzionale: sussidiarietà e dimensione territoriale del welfare*, In *Autonomie locali e servizi locali*, 2018, I, p. 3-16.
- Archibugi F., *Dal welfare state allo stato programmatore. Una visione rinnovata della politica socialisita*, in *Economia & Lavoro*, 2013, II, p. 31-50.
- Arlotti M., *Lo sviluppo del welfare fiscale – occupazionale in Italia: quali tipi di assetti, intrecci ed impatti*, in *Politiche Sociali*, 2019, I, p. 93-116.
- Arlotti M., *Fra Scilla e Cariddi. Le sfide del welfare occupazionale per la contrattazione collettiva*, in *Politiche Sociali*, 2018, III, p. 443-448.
- Ba S., *Genitori e precarietà. Combinare cura dei figli e insicurezza sociale*, in *Rassegna Italiana di Sociologia*, 2018, IV, p. 637 – 659.
- Balbo L., *Lavoro, tempo e cura: connessioni e cambiamenti*, in *Politiche sociali*, 2014, II, p. 253-261.
- Bentivogli M., *Il lavoro è un foglio bianco da scrivere*, in *Studi Organizzativi*, 2020, p. 262-267.
- Busacca M. – Masiero N., *Il welfare territoriale tra contrazione delle risorse e imperativo di innovazione*, in *Economia e Società regionale*, 2019, II, p. 15-30.

- Carnazza P. – Pasetto A., *Le strategie di welfare aziendale: esperienze passate e tendenze recenti*, in Quaderni di ricerca sull'artigianato, 2015, I, p. 117-141.
- Carrieri M., *Lavori e lavoratori: una radiografia delle nuove insicurezze*, in Sociologia del lavoro, 2019, n. 155, p. 7 – 29.
- Caruso B., *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale, nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?* In R.I.D.L., 2018, I, p. 369-388.
- Casano L., *Contributo all'analisi giuridica dei mercati transizionali del lavoro*, 2020, Adapt University Press.
- Cazzola G., *Le politiche del lavoro e del Welfare*, in Il Mulino, 2018, II, p. 288-295.
- Cella G. P. – Treu T., *Per una difesa delle relazioni industriali*, 2009, III, p. 537 – 547.
- Cinelli M., *Il welfare al tempo della pandemia. Note a margine, pensando al dopo*, in Rivista del Diritto e della Sicurezza Sociale, 2020, II, p. 301-317.
- Cinelli M., *Dinamiche demografiche e prospettive del welfare in Italia: le problematiche*, in R.I.D.L., 2019, I, p. 295-311.
- Costantini E. – Bonacini L., *Organizzare i servizi nei processi di welfare territoriale. L'esperienza dell'Emilia-Romagna nell'offerta di servizi ai cittadini migranti*, In Studi Organizzativi, 2021, II, p. 195-220.
- Costantini S., *Verso una nuova stagione di concentrazione territoriale?* , in Lavoro e Diritto, 2005, I, p. 27-50.
- Di Giorgio G. – Murro P., *Le PMI italiane e la sfida della crescita*, in Analisi Giuridica dell'Economia, 2021, 1-2, p. 3-26.
- Donini A., *Corrispettività e libertà individuale nei piani aziendali di welfare*, in Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale, 2020, III, p. 517-537.
- Faioli M., *Premialità e contrattazione collettiva “mission oriented”*, in Economia & Lavoro, 2017, II, p. 37-47.
- Forlivesi M., *Welfare contrattuale e retribuzione: interazioni e limiti di una disciplina frammentata*, In Lavoro e Diritto, 2020, II, p. 237-255.
- Franzini M., *La difficile conciliazione tra finanza pubblica e welfare state*, in Rivista del Diritto e della Sicurezza Sociale, 2019, IV, p. 681- 701.

- Franzini M., *Il welfare state e il futuro del benessere*, in *Politiche Sociali*, 2014, II, p. 167-182.
- Giugni G., *Tre commenti alla “Critique du droit du travail” di Supiot*, in *Dir. Lav. Rel. Ind.*, 1995, III, p.471 – 489.
- Golino A., *Welfare locale e innovazione sociale: una buona pratica dal terzo settore*, in *Culture e Studi del Sociale*, 2016, I, p.79-92.
- Maino F. – Razzetti F., *Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi*, Ed. Giappichelli, 2019
- Maino F. – Razzetti F. – Santoni V., *Mercato del welfare aziendale, provider e nuove opportunità occupazionali*, in *Sociologia del lavoro*, 2019, p. 137 - 155
- Maino F., – Rizza R., *Le piccole e medie imprese incontrano il welfare: nuove opportunità di tutela dei lavoratori e di crescita per l’azienda e per il territorio?*, in *Stato e mercato*, 2018, II, p. 197-223.
- Malandrini S., *Le dinamiche del costo del lavoro tra decontribuzione dei premi di risultato e piani di welfare aziendale*, In *R.I.D.L.*, 2022, III, p. 81-88.
- Mandrone E. – Marocco M., *Redditi di cittadinanza e servizi per il lavoro*, in *Economia & Lavoro*, 2019, II, p. 63-82.
- Mangone E., *Il ruolo del sapere sociologico e le trasformazioni del welfare*, in *Culture e Studi del Sociale*, 2016, I, p. 1-6.
- Massagli E., *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana*, in collaborazione con Confindustria Vicenza, Adapt University Press, 2014.
- Mugnai D., *La ciritca italian al piano Beveridge*, in *Economia & Lavoro*, 2005, III, p. 121-136.
- Murena C., *Welfare aziendale e famiglia dentro e fuori le leggi di bilancio: limiti e prospettive*, in *Diritti Lavori e Mercati*, 2021, II, p. 347- 365.
- Naldini M., *Welfare per le famiglie e Covid-19*, in *Politiche Sociali*, 2021, I, p. 177-182.
- Nizzoli C., *Pratiche sindacali nel settore delle pulizie*, In *Rivista sulle trasformazioni sociali*, 2017, VII, p. 197 -212.

- Olivelli F., *L'inquadramento sistematico del welfare aziendale*, in Rivista del Diritto e della Sicurezza Sociale, 2020, I, p. 103-125.
- Paci A. – Paci G. – Rossi G., *Modificazione dei bisogni sociali e domanda di welfare. La via della sussidiarietà*, in Economia dei servizi, 2010, I, p. 103-114.
- Pattaro A. – Visentin M. – Zannoni A., *Processi di innovazione e territorio. Un progetto di welfare aziendale come laboratorio di sperimentazione*, in Economia e società regionale, 2019, II, p. 46-56.
- Pedrini M. – Dal Bianco A., *Internazionalizzazione, risorse umane e fabbisogno formativo nelle pmi lombarde*, in Rivista Piccola Impresa, 2007, I, p. 109-131
- Pesenti L. – Scansani G., *Il welfare aziendale dopo l'epidemia: meno flex, più people care*, in Personale e Lavoro, 2020, p. 11 – 16.
- Pesenti L., *CO-progettazione territoriale e povertà sanitaria: un ambito di sperimentazione per un welfare responsabile*, in Studi di sociologia, 2022, I, p. 77-88.
- Pesenti L., *Il welfare in azienda. Imprese smart e benessere dei lavoratori*, Ed. Vita e Pensieri, 2019.
- Pessi R., *L'accordo sul modello di welfare aziendale nel distretto industriale pratese: l'avvio di una possibile esperienza di welfare society*, Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali n.145,2015, I.
- Pessi R., *Ripensando il welfare*, in Rivista del Diritto sulla Sicurezza Sociale, 2013, III, p. 474 – 489.
- Pizzuti F.R., *Welfare pubblico e welfare occupazionale*, in Economia & Lavoro, 2019, II, p.45-60.
- Pizzuti F.R., *Stagnazione secolare, produttività, contrattazione salariale e benessere sociale*, in Economia & Lavoro, 2017, II, p. 123- 141.
- Prosperetti G., *Gli istituti di welfare e la loro necessaria revisione nella nuova realtà sociale*, in Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale, 2019, III, p. 507-519.
- Putrignano V., *Il lavoro nella piccola e media impresa: modelli di regolazione, bilateralismo e sussidiarietà*, In Riv. Diritto Relazioni Industriali, 2010, IV, p. 1087-1096.

- Regalia I., *L'accordo interconfederale su premi di risultato e welfare aziendale per le imprese senza rappresentanza*, in *Politiche sociali*, 2016, III, p. 513-520.
- Romagnoli R., *Il diritto del lavoro nell'età della globalizzazione*, in *Lavoro e Diritto*, 2003, IV, p. 569-579.
- Rosafalco A., *Problemi e prospettive della contrattazione aziendale nella organizzazione del lavoro: il caso Tenaris Dalmine*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2021, III, p. 775-801.
- Rossi P., - Colombo M., *Non sarà un'avventura? L'innovazione delle partnership pubblico – privato e la co-progettazione dei servizi di welfare sociale*, in *Stato e mercato*, 2019, III, p. 411-446.
- Santoni V., *Reti d'impresa e accordi territoriali per il welfare aziendale*, In *Sociologia del lavoro*, 2019, p. 185-201.
- Scarponi S., *Gli enti bilaterali nel disegno di riforma e nuove questioni circa la funzione dei "sindacati comparativamente più rappresentativi"*, in *Lavoro e Diritto*, 2003, p. 223-242.
- Sigillò Massara G., *L'insostenibile tensione verso il welfare mix, tra fondi di solidarietà bilaterali e previdenza complementare*, in *Rivista del Diritto sulla sicurezza sociale*, 2017, III, p. 483 - 501
- Squeglia M., *Il welfare aziendale è la risposta al bisogno previdenziale e al "welfare integrato"?*, in *Lavoro e Diritto*, 2019, IV, p. 689-707.
- Taglioli A., *Welfare aziendale e salute organizzativa: quale benessere e per chi?*, in *Salute e Società*, 2016, III, p. 75-87.
- Tiraboschi M., *Il welfare aziendale ed occupazionale in Italia: una prospettiva di relazioni industriali*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2020, I, p. 86 – 94.
- Trapanese R., *Molti sistemi di welfare territoriali e poche garanzie per tutti i cittadini*, in *Culture e studi sul sociale*, 2016, I, p. 7-27.
- Treu T., *Riforme o destrutturazione del welfare*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2002, IV, p. 535-567.
- Trotti D., *Il welfare: sintesi e riflessioni*, in *Personale e Lavoro*, 2021, N. 639, p. 10-13.

- Turco L., *La legge 328/2000 Legge quadro per la realizzazione di un sistema integrato di interventi e servizi venti anni dopo*, in *Politiche Sociali*, 2020, III, p. 507-524.
- Tursi A., *Retribuzione, previdenza, welfare: nuove variazioni sul tema*, in *Giornale di Diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2019, I, p. 195-214.
- Veronese Passarella M., *Welfare, mercato e piano. Critica del paradigma liberoscambista*, in *Ragion pratica*, 2014, I, p. 9-32.
- Viscomi A., *Prassi di concertazione territoriali: spunti per una riflessione critica*, in *Lavoro e Diritto*, 2004, II, p. 335-350.
- Visconti A. C., *La legge regionale per l'Emilia – Romagna 24/2016 recante misure di contrasto alla povertà e di sostegno al reddito, di introduzione del reddito di solidarietà*, in *Le Regioni*, 2018, III, p. 536 – 547.
- Vitaletti M., *Retribuzione di produttività e contrattazione collettiva decentrata*, in *Economia & Lavoro*, 2014, I, p. 109-117.
- Zoppoli L., *Prospettive e nuove proposte per nuove relazioni sindacali a livello territoriale*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, 2015, I, p. 29-48.