



Commissione Cultura

2017-2019

Il welfare d'impresa

Welfare aziendale

Il welfare, che approssimativamente traduciamo con benessere, è l'insieme di quelle azioni miranti allo "stare bene", normalmente delle persone.

Esistono tre tipi di welfare: quello pubblico - chiamato anche sistema sociale o primo welfare - inteso nell'ambito sicurezza, socio-sanitario e in parte cultural-artistico; quello aziendale¹ rivolto ai propri dipendenti al fine di migliorarne le condizioni di vita (per motivi etici e di convenienza);

quello comunitario svolto dalle fondazioni di comunità (fenomeno ancora minimo in Italia) che si pone in ottica sussidiaria al welfare pubblico (welfare aziendale e welfare comunitario costituiscono il c.d. secondo welfare).

Occorre quindi chiarire cosa si intenda per lo "stare bene". Seppur vero che è composto da bisogni ed aspettative, palesi e non, è altrettanto corretto affermare che è funzione di epoche, tempo, età, aspirazioni, ma anche di

¹ In alcune analisi storiche (vedi Cugno - 2014) il welfare aziendale è definito "welfare occupazionale" il quale è diviso in "enterpreneurial welfare" - offerto dall'impresa e "corporatist welfare" quando nasce da forme di solidarietà tra occupati (es. le mutue); entrambi dipendono dallo status di lavoratore di una determinata azienda. Diverso è il caso dei servizi di welfare offerti dal terzo settore.

bisogni indotti, mode, cultura, geografia.

“Il benessere è una concezione dinamicamente ideale piuttosto che un semplice dato di fatto, e riguarda la globalità dell'uomo quale essere-nel-mondo nelle dimensioni del bios (*corpo*), della psiche-nous (*anima e intelletto*) e della socialità con gli altri. Globalità del benessere che si coniuga poi nella singolare ed unica interpretazione di esso da parte di ogni singola persona che lo ricerca.”(Nave 2010 - corsivo ns)²

Perché si parla di welfare aziendale

Negli ultimi anni abbiamo assistito ad una progressiva riduzione delle risorse pubbliche destinate al welfare e a un peggioramento generalizzato delle condizioni di vita nel nostro paese.

L'aumento della vita media e il progressivo invecchiamento della popolazione, la riduzione della dimensione del nucleo familiare, il crescente numero di donne al lavoro, ma anche di nonni al lavoro, visto l'innalzamento dell'età pensionabile, sono tendenze che hanno decretato la scomparsa del modello di famiglia ampia e allargata, che funge da sostegno naturale per discendenti e ascendenti. In tali contesti nasce la richiesta di servizi sussidiari che possono essere erogati dall'impresa e dal secondo welfare in generale.

I bisogni più sentiti dei lavoratori sono:

- conciliare genitorialità e lavoro,
- assistenza domiciliare dei propri cari.
- visite specialistiche, farmaci, spese dentistiche e oculistiche.

- Estensione della copertura sanitaria prevista dal piano di welfare aziendale anche ai propri familiari.
- tasse scolastiche, i libri di testo, campus estivi
- la mensa, i trasporti, la baby sitter.
- versamenti aggiuntivi per i fondi previdenziali aziendali.
- flessibilità oraria.
- telelavoro.

Va detto che accanto alle necessità immediate si stanno creando e proponendo benefici evoluti.

I ritorni per l'impresa

Spesso imprenditori e dirigenti sottovalutano l'importanza del **benessere psicofisico dei loro dipendenti**, sia da un punto di vista etico, ma anche nell'ottica di una buona produttività aziendale. Detto in altri termini, il lavoratore sollevato di alcune preoccupazioni ed incombenze fuori dall'ambito lavorativo sarà **più sereno e motivato** sul posto di lavoro.

Le aziende, infatti, hanno compreso che il welfare sussidiario è fonte di numerose opportunità: aumenta la produttività, permette di ripensare i modelli organizzativi, supporta la diversità (ossia di quell'insieme di pratiche e politiche volte a valorizzare la diversità all'interno di un ambiente di lavoro - che sia diversità di genere, di origini etniche, di cultura, di abilità fisiche, ecc. - supportando differenti stili di vita e rispondendo alle loro diverse esigenze), contiene i costi e consente di rivedere le politiche retributive.

² La “Commissione Salute dell'Osservatorio europeo su sistemi e politiche per la salute” ha proposto (nel 2006!) la definizione di benessere come “lo stato emotivo, mentale, fisico, sociale e spirituale che consente alle persone di raggiungere e mantenere il loro potenziale personale nella società”.

Dalle esperienze compiute emerge che il beneficio percepito dal dipendente è nettamente superiore al costo sostenuto dall'azienda per erogare questi servizi e, altresì, valutato superiore all'equivalente monetario se aggiunto in busta. Questa differenza dipende, per un parte, dai prezzi più favorevoli che l'azienda può ottenere dai fornitori rispetto al singolo e dalla messa a disposizione di strutture e servizi in economia (es. spazi aziendali per asili). Dall'altra per la migliore qualità del servizio stesso (ad es. orari più flessibili, velocità di accesso al servizio, garanzia di qualità del fornitore).

Tra i benefici indiretti per l'azienda vi sono: la soddisfazione del lavoratore, impegno e dedizione al lavoro, l'immagine aziendale interna ed esterna, la retention (capacità di trattenere il lavoratore).

“Il welfare aziendale - che nel giro di un decennio si è trasformato da **strumento di sostegno ai lavoratori** in una fase di crisi e arretramento del welfare pubblico a **sistema per soddisfare le esigenze dei collaboratori**, contribuendo a promuovere al contempo la crescita e la produttività delle imprese - è insieme una **questione organizzativa** e una **questione “sociale”**, ovvero di “cura” delle persone e delle loro famiglie.

Sotto il profilo organizzativo il welfare aziendale richiede il coinvolgimento di tutti i livelli decisionali - dal management aziendale ai lavoratori passando per le organizzazioni sindacali e, in molti casi, per gli stakeholder locali - e di tutte le funzioni nella definizione di un nuovo rapporto tra azienda e dipendente; nella messa a punto di sistemi premiali che riconoscano il merito e migliorino la performance;

nella costruzione di un dialogo proficuo che coinvolga non solo i rappresentanti sindacali, ma anche i responsabili dei dipartimenti HR, amministrativo, fiscale, legale e IT.” (Maino 2017)

Un progetto di welfare aziendale potrebbe essere estremamente sinergico con l'introduzione di logiche Industry 4.0.

Progettazione del welfare

Il primo passo per introdurre una politica di welfare aziendale efficace prevede **l'analisi critica delle effettive necessità dei dipendenti**.

E' importante però che quest'attività consideri i seguenti aspetti:

- I fabbisogni espressi dagli interessati possono essere condizionati da mode o tendenze del momento;
- I fabbisogni cambiano lungo il ciclo di vita delle persone (es. bambini che crescono, figli che studiano, nuove infrastrutture, trasporti, ecc.).
- I fabbisogni cambiano in funzione dei mutamenti organizzativi dell'azienda (es. introduzione del secondo o terzo turno lavorativo, apertura nuovo stabilimento, ecc.).
- I fabbisogni possono essere condizionati da questioni di carattere etico-religioso (es. giorno di riposo differente, riti individuali).
- Non tutti i fabbisogni sono sentiti allo stesso modo (il farebbe comodo è diverso dal mi serve)

- Non tutti i fabbisogni sono di tipo materiale (la serenità è soprattutto psicologica, pensiamo ad attività di counseling, a gruppi di mutuo confronto, ai supporti psicologici nei momenti difficili della vita).
- Non tutti i fabbisogni costano (in molti casi è sufficiente l'interessamento dell'azienda presso la locale istituzione o società di trasporti o ente privato per rimuovere limitazioni).

Oltre la contrattazione sindacale, è importante che la progettazione dei servizi di welfare sia partecipata (**welfare partecipato**), intendendo un lavoro collegiale sia di consultazione sia di pianificazione con le aziende erogatrici di prodotti/servizi, con i lavoratori, con il territorio. Non sempre il beneficio che cerco è disponibile.

E' vitale instaurare dei canali di feedback da parte sia degli utenti che dei provider al fine di un monitoraggio e miglioramento.

Nel caso di piccole realtà aziendali, la soluzione transita spesso dall'unirsi con altre imprese al fine di raggiungere i volumi minimi necessari alla fruibilità del servizio (es. diverse microimprese per un asilo condiviso) (**welfare di rete**).

Se oltre agli attori citati si riesce a coinvolgere anche i soggetti del primo welfare, per una progettazione/rilevazione ampia, possiamo parlare di **welfare di territorio**.

Evoluzioni

Abbiamo finora parlato di servizi/prodotti da offrire ai lavoratori, e loro famiglie, per un loro migliore e maggiore benessere, sia per motivi etici sia per motivi economici. Ma non ci siamo soffermati sulle modalità e sugli attori che forniscono questi servizi. Oltre alle tipiche aziende assicurative e sanitarie, trovano spazio in modo particolare quelle del terzo settore. In forma di associazioni di volontariato o di cooperazione possono essere interlocutori privilegiati in quanto parte integrante e pensante della società in cui l'impresa che vuole fare welfare si muove. A questo punto si può parlare di **innovazione sociale**:

“Le innovazioni sono sociali sia in relazioni ai fini che ai mezzi. Si tratta di nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che contemporaneamente soddisfano esigenze sociali (in modo più efficace delle alternative) e creano nuove relazioni sociali e collaborazioni. In altre parole sono innovazioni che non sono solo buone per la società ma migliorano anche la capacità della società di agire” (Bepa 2010, p. 33).

Strettamente legato all'innovazione sociale è il cosiddetto **welfare generativo**.

I benefici individuali si trasformano in benefici a “corrispettivo sociale”³ : quello che la persona riceve è per aiutarla e per metterla in condizione di aiutare altri. Così facendo si ottengono ricadute positive per il beneficiario e per la comunità. Si tratta di chiedere agli aiutati di responsabilizzarsi, valorizzando le proprie capacità ed evitando la dipendenza di tipo assistenziale. In questo modo vengono incentivate la solidarietà e la

³ Il servizio erogato cambia di paradigma: da servizio a consumo (per cui un costo) ad investimento sociale.

responsabilizzazione sociale. Si parla di “concorso al risultato”. Accade quando l'incontro delle responsabilità (tra impresa, provider, persone aiutate e loro familiari) consente di fare la differenza, di potenziare gli esiti, di generare valore personale e sociale.

Rapporto tra il welfare aziendale e la Dottrina Sociale della Chiesa

Da sempre la Chiesa Cattolica ha posto l'accento sulla centralità dell'uomo, sulla sua dimensione sociale, sulla necessità di equilibrio tra le componenti materiali e spirituali. Ma ha anche riconosciuto alla figura dell'imprenditore un ruolo fondamentale per la creazione del bene comune, già la *Centimus Annus* recita:

“Scopo dell'impresa, infatti, non è semplicemente la produzione del profitto, bensì l'esistenza stessa dell'impresa come *comunità di uomini* che, in diverso modo, perseguono il soddisfacimento dei loro fondamentali bisogni e costituiscono un particolare gruppo al servizio dell'intera società. Il profitto è un regolatore della vita dell'azienda, ma non è l'unico; ad esso va aggiunta la considerazione di *altri fattori umani e morali* che, a lungo periodo, sono almeno egualmente essenziali per la vita dell'impresa.”(CA 35)

Sembra intervenire per integrazione, quasi con un accenno pratico, la *Evangelii Gaudium*:

“Desideriamo però ancora di più, il nostro sogno vola più alto. Non parliamo solamente di assicurare a tutti il cibo, o un «decoroso sostentamento», ma che possano avere «prosperità nei suoi molteplici aspetti». Questo implica educazione, accesso all'assistenza sanitaria, e specialmente lavoro, perché

nel lavoro libero, creativo, partecipativo e solidale, l'essere umano esprime e accresce la dignità della propria vita.” (EG 192)

La recente *Laudato Si* ci ricorda però fermamente che l'uomo è sia centro sia fine e che il suo e il nostro dovere è promuovere il suo Ben-Essere:

“Affermiamo che «l'uomo è l'autore, il centro e il fine di tutta la vita economico-sociale». Ciononostante, quando nell'essere umano si perde la capacità di contemplare e di rispettare, si creano le condizioni perché il senso del lavoro venga stravolto. Conviene ricordare sempre che l'essere umano è nello stesso tempo «capace di divenire lui stesso attore responsabile del suo miglioramento materiale, del suo progresso morale, dello svolgimento pieno del suo destino spirituale». Il lavoro dovrebbe essere l'ambito di questo multiforme sviluppo personale, dove si mettono in gioco molte dimensioni della vita: la creatività, la proiezione nel futuro, lo sviluppo delle capacità, l'esercizio dei valori, la comunicazione con gli altri, un atteggiamento di adorazione.” (LS 127)

Rapporto tra il welfare aziendale e la responsabilità sociale d'impresa

“La Commissione (*europa*) propone una nuova definizione di RSI come “responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società”. Il rispetto della legislazione applicabile e dei contratti collettivi tra le parti sociali rappresenta un presupposto necessario per far fronte a tale responsabilità.

Per soddisfare pienamente la loro responsabilità sociale, le imprese devono avere in atto un processo per integrare le questioni sociali, ambientali, etiche, i

diritti umani e le sollecitazioni dei consumatori nelle loro operazioni commerciali e nella loro strategia di base in stretta collaborazione con i rispettivi interlocutori, con l'obiettivo di:

- fare tutto il possibile per creare un valore condiviso tra i loro proprietari / azionisti e gli altri loro soggetti interessati e la società in generale;
- identificare, prevenire e mitigare i loro possibili effetti avversi.

La complessità di tale processo dipenderà da fattori quali la dimensione dell'impresa e la natura delle sue operazioni. Per gran parte delle piccole e medie imprese, in particolare le micro-imprese, il processo della RSI è destinato a rimanere informale e intuitivo.

Per aumentare al massimo la creazione di un valore condiviso, le imprese sono incoraggiate ad adottare un approccio strategico a lungo termine nei confronti della responsabilità sociale delle imprese e a esplorare le opportunità per lo sviluppo di prodotti, servizi e modelli commerciali innovativi che contribuiscano al benessere della società e portino a una maggiore qualità e produttività dei posti di lavoro.” (COM 681)

In termini estremamente sintetici la RSI chiede alle imprese (pubbliche e private, ma in generale ogni attività organizzata) di tenere conto delle esigenze / aspettative delle sue parti interessate (ovvero di tutti quei soggetti, materiali ed immateriali, presenti e futuri, che sono condizionati dall'impresa o che possono condizionare la stessa.

Quindi il welfare aziendale è, a pieno diritto, parte della responsabilità sociale d'impresa.

Posizioni contrarie al welfare aziendale

Anche il fenomeno del welfare aziendale è oggetto di critiche.

Soprattutto nel caso di grandi aziende che adottano strumenti materiali come asili, scuole, centri sportivi, abitazioni, ecc., si possono creare le cosiddette “company town”, potenziale fonte di autoghettizzazione dei dipendenti/ famiglie e emarginazione degli “altri”.

A questo si aggiunge l'aumento dell'indotto economico che oltre ai canonici fornitori vede coinvolti anche gli addetti nell'erogazione dei servizi di welfare. Indotto che resta condizionato dalle sorti dell'azienda “madre” (per quanto deducibili rimangono pur sempre costi che possono essere tagliati).

Una sempre maggiore critica teme inoltre l'impresa orwellianamente “totalizzante” nei confronti degli spazi privati dei dipendenti. La logica del ti concedo/proteggerò per controllarti è sempre dietro l'angolo.

Bibliografia

Un nuovo patto sociale di Lazzarini, Ghidella, Cugno, Collana UCID - Libreria Editrice Vaticana 2014

Giovanni Paolo II, Lettera Enciclica Centesimus Annus, 1991

Papa Francesco, Lettera Enciclica Laudato Si, 2015

Papa Francesco, Esortazione Apostolica Evangelii Gaudium, 2013

Presupposti etici e antropologici nella prospettiva della Laudato Si di F.Maceri in “Il lavoro dell'uomo tra creazione e redenzione”, a cura di F.Maceri, PFTS University Press, Cagliari, 2017

Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio al

Comitato Economico e Sociale europeo e al Comitato delle Regioni, Bruxelles, 25.10.2011 COM(2011) n.681 “Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese”

I quaderni di Sviluppo&Organizzazione n° 23 WELFARE AZIENDALE TRA DIMENSIONE ORGANIZZATIVA E CURA DELLA PERSONA, a cura di Franca Maino, Edizioni ESTE, Milano, 2017

Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union, BEPA Bureau of European Policy Adviser, European Commission, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2011

Filosofia del benessere, L. Nave e M. Bisollo, Mimesis Edizioni, Milano, 2010

Etica per le professioni - Dossier Welfare nuova risorsa, AAVV, Proget Edizioni, Padova, 2012

---/---

Fonti normative

Art. 51, del TUIR. (DPR n. 917 del 22.12.1986) così modificato dalla legge di Stabilità 2016, e dalle Leggi di Bilancio 2017 e 2018.

Art. 51

Determinazione del reddito di lavoro dipendente

(..)

2. Non concorrono a formare il reddito:
(..)

d-bis) le somme erogate o rimborsate alla generalità o a categorie di dipendenti dal datore di lavoro o le spese da quest'ultimo direttamente sostenute, volontariamente o in conformità a disposizioni di contratto, di accordo o di regolamento aziendale,

per l'acquisto degli **abbonamenti per il trasporto pubblico locale, regionale e interregionale del dipendente e dei familiari** indicati nell'articolo 12 che si trovano nelle condizioni previste nel comma 2 del medesimo articolo 12.

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

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

f-ter) le somme e le prestazioni erogate dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti per la fruizione dei **servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti** indicati nell'articolo 12;

f-quater) i contributi e i premi versati dal datore di lavoro a favore della generalità dei dipendenti o di categorie di dipendenti per prestazioni, anche in **forma assicurativa**, aventi per oggetto il **rischio di non autosufficienza** nel compimento degli atti della vita quotidiana, le cui caratteristiche sono definite dall'articolo 2, comma 2, lettera d), numeri 1) e 2), del decreto del Ministro della lavoro, della salute e delle politiche sociali 27 ottobre 2009, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 12

del 16 gennaio 2010, o aventi per oggetto il rischio di gravi patologie.

Art. 100

Oneri di utilità sociale

1. Le spese relative ad opere o servizi utilizzabili dalla generalità dei dipendenti o categorie di dipendenti volontariamente sostenute per specifiche finalità di **educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto**, sono deducibili per un ammontare complessivo non superiore al 5 per mille dell'ammontare delle spese per prestazioni di lavoro dipendente risultante dalla dichiarazione dei redditi.

Legge di Stabilità 201 (n.208 di 28.12.2015)

187. Ai fini dell'applicazione delle disposizioni di cui ai commi da 182 a 191, le somme e i valori di cui ai commi 182 e 184 devono essere erogati in esecuzione dei **contratti aziendali o territoriali** di cui all'articolo 51 del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81.

Art. 433 Codice Civile richiamato dall'art. 12 del TUIR

(...)

- 1) il coniuge;
- 2) i figli [legittimi o legittimati o naturali o adottivi] anche adottivi, e, in loro mancanza, i discendenti prossimi [anche naturali];
- 3) i genitori e, in loro mancanza, gli ascendenti prossimi, anche naturali; gli adottanti;
- 4) i generi e le nuore;
- 5) il suocero e la suocera;
- 6) i fratelli e le sorelle germani o unilaterali, con precedenza dei germani sugli unilaterali.

Circolare Agenzia delle Entrate n.5/E del 29 marzo 2018

Coinvolgimento paritetico dei lavoratori

L'Agenzia introduce ora degli elementi specifici e concreti imprescindibili, quali la formalizzazione a livello aziendale di un apposito Piano di Innovazione, che dovrà essere elaborato dal datore di lavoro o da comitati paritetici aziendali secondo quanto previsto dalla contrattazione collettiva (a qualsiasi livello).

Secondo la circolare - **par. 1.2** - tale piano dovrà riportare necessariamente una serie di elementi: **la disamina del contesto di partenza; le azioni partecipative e gli schemi organizzativi da attuare e i relativi indicatori; i risultati attesi in termini di miglioramento e innovazione; il ruolo delle rappresentanze dei lavoratori a livello aziendale, se costituite.**

A titolo d'esempio, quali azioni di coinvolgimento paritetico dei lavoratori, l'Agenzia delle Entrate cita gli schemi organizzativi di **innovazione partecipata ("SOP") e i programmi di gestione partecipata ("PGP")**, censiti quali buone prassi dalla "Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro" (<https://www.eurofound.europa.eu/>).

<http://www.agenziaentrate.gov.it/wps/content/Nsilib/Nsi/Normativa+e+Prassi/Circolari/Archivio+circolari/Circolari+2018/Marzo+2018/?page=normativa>