

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI SALERNO



**Dipartimento di Studi e Ricerche Aziendali
(Management & Information Technology)**

**Dottorato di Ricerca in
Economia e Direzione delle Aziende Pubbliche
XIII Ciclo**

Tesi di dottorato

“.....”

Coordinatore

Ch.ma prof.ssa Paola Adinolfi

Tutor

Ch.mo prof. Antonio Botti

Candidato

dott. Davide Ludovico
matr.: 8880400079

Anno Accademico 2013 - 2014

INDICE

INTRODUZIONE	4
CAPITOLO I: IL CONTESTO SOCIALE.....	8
1.1 Introduzione	8
1.2 Il ruolo dello Stato e delle Organizzazioni.....	10
1.3 Nascita e sviluppo dei principali modelli di Welfare State	11
1.4 Welfare State e politiche sociali.....	14
1.5 Analisi del contesto sociale.....	21
1.6 Un sistema in declino.....	26
CAPITOLO II: WELFARE AZIENDALE: TRA RESPONSABILITA' SOCIALE E STRATEGIE DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	29
2.1 Introduzione.....	29
2.2 Dal Welfare Redistributivo al Welfare Generativo.....	29
2.3 Welfare Aziendale: tra responsabilità sociale e gestione delle risorse umane	32
2.4 Le risorse umane nelle teorie organizzative	37
CAPITOLO III: GLI AMBITI DEL WELFARE AZIENDALE	45
3.1 Gli ambiti del welfare aziendale: Introduzione.....	45
3.2 L'ambito welferistico.....	45
3.3 L'ambito paternalistico	48
3.4 L'ambito delle relazioni industriali.....	50
3.4.1 Il ruolo della contrattazione collettiva	53
3.4.2 Il ruolo della contrattazione decentrata	54
3.5 L'ambito aziendalistico – manageriale	55
3.6 Prospettive: verso un welfare societario	57
CAPITOLO IV: PIANI DI WELFARE AZIENDALE	59
4.1 Unilateralità e bilateralità dei programmi di welfare aziendale: un incredibile paradosso	59
4.2 Governance e gestione dei piani di welfare aziendale	60
4.3 La progettazione di un piano di welfare aziendale	62
4.4 La pianificazione di un piano di welfare aziendale.....	68
4.5 L'efficiente gestione di un piano di welfare aziendale.....	72
4.6 Leva fiscale e reddito da lavoro dipendente	73
4.7 Il trattamento fiscale riservato ai costi sostenuti dal datore di lavoro.....	78
4.8 Welfare aziendale e normativa fiscale: prospettive future	79
4.9 Conclusioni.....	85

CAPITOLO V: IL WELFARE AZIENDALE IN SAPIENZA	87
5.1 Finalità e metodologia della ricerca	87
5.2 L'organizzazione dell'ateneo ed il welfare aziendale	88
5.3 L'intervista	90
5.4 La metodologia dell'analisi svolta in Sapienza: la realizzazione del questionario	94
5.5 Gli intervistati	96
5.6 L'indagine	102
5.7 Prospettive ed interventi futuri	116
5.8 Conclusioni	121
Opere citate.....	124

INTRODUZIONE

Il presente lavoro di tesi ha ad oggetto il *welfare aziendale*, tematica di grande attualità, come lo dimostra l'interesse tanto delle agende politiche quanto del mondo aziendale, sia pubblico che privato. Il lavoro deve essere inteso come il compimento delle ricerche condotte sul tema del welfare aziendale durante il percorso dottorale, in quanto la materia indagata è stata oggetto di studi trasversali che hanno toccato ambiti e tematiche differenti. Pertanto, il fine ultimo della tesi è di condurre ad unicità e sistematicità gli studi fin qui condotti, cercando di delineare nel modo più chiaro ed esaustivo possibile il fenomeno del welfare aziendale, nelle sue diverse declinazioni. In questa prospettiva, la stessa strutturazione del lavoro ripercorre le tappe di studio e di analisi condotte, configurandosi come una ricerca avente carattere esplorativo; infatti, non avendo il fenomeno indagato ancora ricevuto una precisa formulazione non può contare su ipotesi dimostrate da teorie consolidate. La ricerca esplorativa si propone di chiarire la natura di un problema, di pervenire ad una maggiore comprensione di una situazione e di fornire indicazioni per indagini future. Il dato di ricerca è trattato in modo qualitativo - l'ultimo capitolo del lavoro è, infatti, dedicato all'analisi di un caso pratico - pertanto, i risultati di tale ricerca non sono capaci di rappresentare un fenomeno generale. Precisata la natura esplorativa del lavoro, è opportuno chiarire le domande e le finalità sottese alla ricerca. La prima domanda consiste nel *perché* le organizzazioni abbiano iniziato ad interessarsi al tema del welfare. La risposta è da rintracciarsi nell'endemica incapacità del sistema del welfare pubblico di soddisfare le esigenze di ampia parte della popolazione, ed in particolar modo, dei lavoratori. Il welfare aziendale, infatti, nasce come uno strumento di welfare integrativo rispetto a quello pubblico indirizzato ad un pubblico di lavoratori dipendenti e che si sviluppa in un momento storico, come quello attuale, connotato da una profonda e generalizzata crisi finanziaria e, di conseguenza, da una limitata disponibilità di risorse a disposizione, che rende ancor più manifesta l'inadeguatezza del sistema del welfare pubblico a rispondere alle reali esigenze della popolazione. Il primo capitolo è stato dedicato allo studio del contesto sociale, indispensabile per individuare dinamiche e

cambiamenti. Sulla scorta dei dati disponibili presso i database messi a disposizione da Istat e Eurostat, è stata condotta un'analisi sulla composizione della spesa sociale volta ad appurare la capacità del welfare pubblico di provvedere alla necessità delle persone. Dall'analisi dei dati, risulta evidente che il nostro sistema di welfare, concentrandosi su alcune funzioni, come ad esempio quella pensionistica, trascura tematiche sociali di grande rilevanza, quali disoccupazione, famiglia e assistenza sanitaria. Pertanto sarebbe opportuno procedere ad un'incisiva azione di riorganizzazione della spesa sociale, che abbia il fine di evitare di tralasciare ampie fasce di bisogni avvertiti soprattutto tra i lavoratori. Fenomeni sociali come il cambiamento del nucleo familiare, talvolta costituito esclusivamente da un solo genitore ed un figlio, l'aumento delle famiglie in cui entrambi i coniugi lavorano, il progressivo invecchiamento della popolazione e la conseguente necessità di cura e di assistenza dei familiari anziani, il maggiore coinvolgimento degli uomini nella vita familiare sono la causa di una crescente domanda di *welfare integrativo* nei lavoratori italiani, che sarebbero lieti di ricevere dall'azienda di appartenenza quelle prestazioni che il *welfare pubblico* non è in grado di offrire. Dunque, l'azione delle aziende nell'ambito del welfare è giustificata dal disimpegno di risorse e dalle carenze del sistema pubblico ed ha lo scopo di supportare il lavoratore, favorendo una nuova composizione tra lavoro, vita privata e familiare. Affianco a queste motivazioni che si potrebbero definire filantropiche e collocabili nell'alveo delle azioni di responsabilità sociale proposte dalle organizzazioni, ne esistono ulteriori aventi carattere *aziendalistico*, connesse ad una più efficace ed efficiente gestione delle risorse umane. In questa cornice deve essere collocato il secondo capitolo, che si propone di indagare i legami esistenti tra i principi propri della Responsabilità Sociale, le strategie di risorse umane ed il welfare aziendale: l'intento è stato portato avanti sulla scorta di un'accurata revisione della letteratura esistente in materia. Più precisamente, come verrà meglio chiarito nelle pagine dedicate, taluni autori hanno evidenziato come buone pratiche di welfare aziendale abbiano ricadute positive in termini di clima e benessere organizzativo.

Data risposta alla prima domanda, ovvero le motivazioni che hanno indotto le aziende ad interessarsi al welfare aziendale, le successive pagine vogliono offrire risposta ad un'altra domanda strettamente

connessa alla prima: *come* agire nell'ambito oggetto di analisi. In altri termini, ci si chiede in che modo le organizzazioni agiscono in ambito di welfare aziendale, quali leve adoperano e quali strumenti utilizzano. A tal fine, in considerazione della natura composita del fenomeno indagato, la prima operazione compiuta è stata quella di chiarire gli ambiti del welfare aziendale, mediante un approfondito studio della letteratura. Quattro sono gli ambiti individuati:

- welferistico,
- paternalistico,
- delle relazioni industriali,
- aziendalista - manageriale.

In particolare, l'attenzione si focalizzerà sull'ambito delle relazioni industriali e sull'ambito aziendalista – manageriale. Per quanto riguarda il primo ambito verrà esplicitato il ruolo della contrattazione collettiva e decentrata; per quanto riguarda il secondo, verrà dedicato un apposito capitolo alla progettazione e gestione dei piani di welfare aziendale. Tali piani rappresentano lo il principale strumento che consente alle organizzazione di offrire, in maniera sistemica ed integrata, servizi di welfare ai propri dipendenti.

Il capitolo conclusivo, infine, è dedicato ad un caso pratico. Si precisa che, avendo il lavoro una connotazione esplorativa, il duplice fine è quello di chiarire le motivazioni – dunque il *perché* – per le quali l'organizzazione studiata si è approcciata al fenomeno indagato e di chiarirne le modalità operative – il *come* – che hanno caratterizzato il suo agire, nel tentativo di pervenire ad una maggiore comprensione del tema oggetto del lavoro.

Il principale limite della ricerca è da rintracciare nel fatto che avendo natura esplorativa, le attività ed i risultati rilevati non possono essere generalizzati sic et simpliciter, essendo necessarie a tal fine ulteriori indagini basati su metodologie prevalentemente quantitative.

Le ultime pagine evidenziano le possibili prospettive di sviluppo della ricerca: chi scrive è dell'idea che applicare il concetto di rete al fenomeno del welfare aziendale possa apportare indubbi vantaggi,

in termini di costi, di gestione e amministrazione dell'offerta, di condivisione di conoscenze e competenze, alle organizzazioni partecipanti.

CAPITOLO I: IL CONTESTO SOCIALE

1.1 Introduzione

Panta rei. Così citava Eraclito oltre duemila anni fa. Tutto scorre, tutto è in continuo mutamento in un perpetuo moto evolutivo che coinvolge tutti gli aspetti della vita degli individui. Senza andare troppo a ritroso nel tempo e limitando il campo di osservazione agli ultimi due secoli, si sono susseguiti fenomeni che hanno alterato il tradizionale *modus vivendi* dell'uomo, il suo ruolo nella società, i suoi ritmi di vita lavorativa e familiare. Gli studi sull'organizzazione sono stati particolarmente floridi nel corso degli anni: diversi autori hanno scritto sull'argomento pervenendo a considerazioni e conclusioni diverse. Risulta, dunque, particolarmente attraente individuare le cause che hanno determinato dapprima la dinamica evolutiva del concetto stesso di organizzazione, indagato sotto una duplice prospettiva sociale ed economica e, di rimpetto, del singolo individuo al suo interno. Il primo quesito cui dare risposta riguarda le motivazioni che inducono le persone ad aggregarsi in organizzazioni, limitando la propria libertà individuale in favore del *benessere del gruppo*. Le persone si costituiscono in collettività organizzate anzitutto per soddisfare un generico bisogno di socializzazione. Già nel IV secolo A.C. Aristotele, nella sua *"Politica"*, definì l'uomo come *un animale sociale*, intendendo con tale espressione evidenziare la sua naturale tendenza ad unirsi con altri individui e a costituirsi in società: l'uomo può esprimere se stesso e la sua personalità solo nel rapporto con gli altri (Maggio, 2003). In secondo luogo, l'uomo trova conveniente associarsi ad altre persone per raggiungere obiettivi che non sarebbe capace di conseguire singolarmente o la cui realizzazione individuale richiederebbe tempi troppo elevati (Borgonovi, 2005). Affinché possa conseguire gli obiettivi desiderati, qualsiasi gruppo sociale deve necessariamente dotarsi degli strumenti necessari e, di conseguenza, di un'organizzazione specifica, costituita da un insieme di parti interdipendenti tra loro che formano un complesso unitario, all'interno del quale ciascuno fornisce un contributo, ricevendone in cambio un vantaggio (Thompson, 1998). Ogni gruppo sociale non è isolato e, pertanto, per garantire la sua stessa sopravvivenza, deve relazionarsi con altri individui, altri

gruppi, altri sistemi, all'interno di un'entità più grande: la *società* (Schermerhorn & al., 2010). L'organizzazione si tinge di tratti e significati sociali, umani ed economici: la sopravvivenza dell'organizzazione si declina nella sopravvivenza del singolo individuo all'interno della società. Apportando il proprio contributo ed il proprio lavoro, infatti, le persone ricevono i mezzi necessari non solo al sostentamento personale, ma anche a quello familiare. Proprio la relazione tra vita lavorativa e vita familiare è stata oggetto di profonde revisioni dovute alle dinamiche evolutive delle strutture culturali ed economiche che hanno condotto a considerevoli cambiamenti del ruolo e dei compiti delle persone all'interno della società: se, infatti, nelle economie premoderne, rurali ed artigiane, le attività familiari e lavorative erano largamente sovrapposte in quanto si svolgevano negli stessi luoghi, già a partire dalla prima industrializzazione si assiste ad una progressiva separazione tra abitazione e luogo di lavoro, con un connesso percorso di specializzazione dei ruoli familiari, che si afferma definitivamente con il sorgere dei primi grandi complessi industriali all'inizio del secolo scorso (Donati & Prandini, *La cura della famiglia e il mondo del lavoro. Un piano di politiche familiari.*, 2008). In virtù del *male breadwinner model*, l'uomo aveva il compito di lavorare e mantenere economicamente la famiglia, mentre alla donna spettava la conduzione della casa, la cura e l'educazione dei figli (Llewellyn, Mercer, & Agu, 2008). Nell'eventualità fosse stata necessaria una seconda fonte di reddito le donne ricoprivano un duplice ruolo di madre e lavoratrice. Il passaggio all'epoca post-industriale, il progressivo declino delle politiche di welfare statale, l'allungamento dell'aspettativa di vita (con conseguente aumento delle necessità di cura e assistenza ai familiari anziani) e l'affermarsi del principio delle pari opportunità hanno reso ancor più manifesto il precario equilibrio esistente tra vita familiare e lavorativa: l'individuo, uomo o donna che sia, si trova così sempre più nella condizione di dover operare una scelta tra il tempo da dedicare al lavoro retribuito e quello da dedicare a se stesso e ai propri affetti (Pedrini, 2010). In questo mutato scenario le aziende assumono un ruolo crescente nella produzione di benessere sociale. La sussidiarizzazione delle politiche sociali, infatti, implica da un lato lo spostamento dei luoghi della programmazione e dell'attuazione delle stesse dai livelli centrali a quelli periferici (Colozzi, 2012) e, dall'altro, produce

un allargamento delle reti di attori pubblici e privati che, in una prospettiva di *welfare society*, concorrono in maniera diffusa alla produzione di benessere a livello locale (Kazepov & Carbone, 2007). Sempre più spesso le aziende si affiancano o addirittura si sostituiscono nella realizzazione e nella promozione di servizi che, in passato, erano di esclusiva competenza dello Stato, contribuendo allo sviluppo economico, migliorando la qualità della vita dei dipendenti, delle loro famiglie, della comunità locale e più in generale della società. Tuttavia, la rinnovata attenzione delle organizzazioni rispetto alle esigenze dei propri dipendenti e delle relative famiglie non deve essere giustificata da intenti esclusivamente filantropici, slegati dalle finalità di business; piuttosto devono essere allocati, secondo l'approccio strategico proposto dalla *stakeholder-view* (Freeman, 1984; 1994), in un'efficiente, innovativa e produttiva politica di gestione delle risorse umane. Ogni intervento aziendale, si fonda sul riconoscimento del vantaggio competitivo dell'investimento nella conciliazione, o meglio, sul fatto che aprirsi a nuove strategie e strumenti di gestione di risorse umane non sia solo una necessità, ma soprattutto un'opportunità in grado di produrre benefici sia alle persone che alle organizzazioni, in un'ottica di reciprocità.

1.2 Il ruolo dello Stato e delle Organizzazioni

In un mondo in continuo movimento, alla continua quanto affannosa ricerca dei risultati, l'uomo sembra aver smarrito quella spinta primordiale verso i valori tradizionali: la famiglia, gli affetti, il rispetto; di qui il richiamo ai concetti di etica e di responsabilità sociale, che sono andati affermandosi in maniera sempre più intensa nell'ultimo decennio. Nell'ambito di questa nuova visione, le aziende diventano attori fondamentali nella ricerca e nella costruzione di nuovi equilibri: a tal fine esse cercano di implementare nuove politiche e nuovi strumenti per supportare i collaboratori nel combinare le esigenze lavorative con quelle familiari (Molteni, Bertolini, & Pedrini, 2009). È questo il vero senso del welfare aziendale: favorire una nuova composizione tra lavoro, vita privata e familiare che permetta di realizzare un nuovo intreccio tra queste sfere esistenziali, ognuna delle quali ugualmente indispensabile per realizzare la pienezza antropologica (Riva, 2009). In un'ottica di

Corporate Citizenship, le organizzazioni ricoprono un nuovo ruolo nella società, con annessi diritti e doveri di cittadinanza, soprattutto in un periodo storico in cui il ruolo dello Stato è diventato sempre più marginale (Ranci, 2011). Ciò è tanto più vero se si considera il mutato contesto istituzionale e sociale nell'ambito del quale si modellano i tempi di vita quotidiana. Come verrà dimostrato dalle indagini condotte nelle pagine successive, il progressivo declino del sistema di welfare state e la sua incapacità di provvedere alle esigenze di una sempre più consistente quota della popolazione, determina un elevato tasso di insoddisfazione avvertito in misura maggiore dai lavoratori, tra i quali emerge una crescente domanda di *welfare integrativo* (Laudadio, 2011). L'evoluzione del contesto istituzionale e sociale, indotta dalla transizione all'epoca post-industriale, ha di fatto determinato il mutamento dei bisogni di un'ampia fascia della popolazione. Il tradizionale sistema di welfare state appare inadeguato nel fronteggiare i nuovi problemi delle società moderne. Dopo aver ripercorso brevemente la nascita e l'evoluzione dei principali modelli di welfare, l'indagine si concentrerà sul sistema sociale italiano, al fine di evidenziarne la strutturale debolezza, che tende ad esporre gran parte della popolazione a rischi e difficoltà che non sembrano adeguatamente coperti dall'offerta dei servizi del welfare pubblico.

1.3 Nascita e sviluppo dei principali modelli di Welfare State

I primordiali sistemi di Welfare State nascono in Europa come risposta dello Stato ai problemi sociali sorti in seguito ai primi processi di industrializzazione: l'intervento statale si affianca prima, si sostituisce poi, alla beneficenza della chiesa al fine di assistere la massa di poveri venutasi a creare a causa della migrazione dalle campagne e dello sfruttamento del lavoro nelle fabbriche (Alber, 1986). Il Welfare State, quindi, si genera in antitesi rispetto a fenomeni come la distruzione della civiltà contadina e della solidarietà familiare, il proletariato, l'emigrazione e l'urbanizzazione. L'intervento diretto da parte dello Stato si rese necessario a seguito delle continue trasformazioni del tessuto sociale e culturale, dei periodici cicli di recessione economica, dei dilaganti tassi di disoccupazione, del basso tasso di istruzione, della necessità di provvedere alle esigenze di quanti non avevano a

disposizione le risorse necessarie per provvedere autonomamente al proprio sostentamento (Paci, 1993). La prima esperienza di Welfare State è generalmente fatta risalire all'Inghilterra della regina Elisabetta I, a cavallo tra '500 e '600, con l'emanazione delle *poor laws* e delinea un intervento statale di tipo *assistenziale-repressivo* (Ferrera, 2006). Le leggi sui poveri prevedevano una forma di sostegno per individui che, a causa dell'età o di malattia, non erano in grado di svolgere attività lavorativa e mancavano di mezzi propri di sostentamento, affidandone l'assistenza alle *poorhouses* (parrocchie). Coloro che, invece, erano fisicamente in grado di svolgere un lavoro, venivano obbligatoriamente occupati nelle *work-houses* (case di lavoro) (Polanyi, 1974). Il modello assistenziale-repressivo si diffuse rapidamente in Europa al fine di coniugare la necessità di assicurare assistenza ai poveri con la funzione di rieducazione al lavoro come rinnovamento morale, necessario per la reintegrazione sociale dei mendicanti, raggiunta mediante la privazione della libertà e una rigida disciplina che prevedeva sanzioni e punizioni corporali per i trasgressori. Tale impostazione repressiva venne aspramente criticata a seguito dell'affermazione della cultura illuminista, che considerava la povertà come degenerazione e disfunzione della società. Il vero crocevia si ebbe con la Rivoluzione Francese: i *principi illuminati* di fraternità, uguaglianza e libertà trovarono la loro massima espressione nella proclamazione diritti fondamentali dell'uomo e del cittadino e nella promulgazione della Carta Costituzionale del 1791, che divennero punti di riferimento per tutti i futuri Stati Costituzionali (Chiodi, 2000). Questi erano fondamentalmente espressione di un modello *garantista* di Welfare, che si potrebbe definire come *Stato di diritto*: il ruolo dello Stato era limitato alla necessità di garantire il godimento dei diritti ed il rispetto delle leggi da parte dei cittadini. I primi interventi di Welfare in senso moderno si ebbero tra gli anni '20 e '30 del secolo scorso: la guerra, la progressiva industrializzazione, l'acuirsi del conflitto sociale tra proletariato e borghesia richiesero un intervento dello Stato diverso, più deciso ed intenso rispetto al passato. Iniziava a radicarsi un nuovo modello di intervento statale che poggia su principi diversi: non più *garantista* ma *assicurativo*. Lo Stato non può più limitarsi al ruolo di garante di diritti universali, ma diviene attore attivo, le cui azioni e politiche sono tese ad assicurare a ciascun cittadino un minimo di sopravvivenza. Il progresso

economico e sociale ha portato lo Stato a definire come *diritti del cittadino* la soddisfazione di bisogni ritenuti qualificanti ed irrinunciabili per il rispetto della dignità della persona. Elevare un bisogno al rango di diritto significa invertire la relazione tra chi avverte il bisogno ed il responsabile della sua soddisfazione. Con l'affermazione dei diritti della sicurezza sociale (pensione di anzianità, di invalidità, eccetera) della tutela della salute, dell'istruzione e così via lo Stato si impegna non più, o non solo, a garantire il soddisfacimento di un bisogno del cittadino, ma a tutelare ciò che è diventato un suo diritto (Mele, 2003). L'atto fondante del moderno Welfare State è considerato il *piano Beveridge*, presentato al governo inglese nel 1942 ed attuato nel dopoguerra. Esso teorizzava un deciso intervento dello Stato per garantire a ciascun cittadino la pienezza dei suoi diritti sociali attraverso la creazione di un sistema che lo seguisse “dalla culla alla tomba” (*from the cradle to the grave*), assicurandogli reddito, alimentazione, alloggio, istruzione, cure mediche (Conti & Silei, 2005). In forme ed accezioni diverse, sistemi di Welfare furono via via adottati anche dagli altri Stati Sovrani nel cd. *trentennio glorioso* (Guidi, 2011), facendo leva su un esponenziale incremento della spesa pubblica e su politiche universali di tipo assicurativo. Senza alcuna pretesa di esaustività – non è questo il fine del presente lavoro – è possibile individuare alcuni 4 modelli di welfare (Sabattini, 2009):

1. **Modello continentale:** tipico di paesi come Germania, Belgio, Francia, si tratta di un sistema fondato su principi di tipo assicurativi, finanziato principalmente mediante i contributi dei lavoratori. Questo modello risente ancora dell'originaria ispirazione bismarckiana, che prevede uno stretto collegamento tra le prestazioni sociali e la posizione lavorativa degli individui, ed è centrato sulla protezione dei lavoratori e delle loro famiglie dai rischi di invalidità, malattia, disoccupazione e vecchiaia (Friedrich, 1960);

2. **Modello anglosassone:** si tratta di un sistema che assegna un ruolo precipuo agli interventi di prevenzione nei confronti di condizioni di povertà estrema e fenomeni di marginalità sociale. Il suo principio ispiratore è la riduzione dell'emarginazione, mediante interventi di sostegno al reddito forniti unitariamente agli individui che cadano al di sotto di determinate soglie di povertà; quindi tale

modello è caratterizzato dalla presenza di rilevanti programmi di assistenza sociale e di sussidi, la cui erogazione è tuttavia subordinata alla verifica delle condizioni di bisogno (Franco & Zanardi, 2003);

3. **Modello Scandinavo:** tale sistema tende alla riduzione delle disuguaglianze sociali, intese nella loro accezione più generale e, quindi, non risulta incentrata esclusivamente sulla lotta alla povertà estrema. Tale modello, pertanto, si basa su prestazioni di tipo universale, elargite essenzialmente in base al principio di cittadinanza e non sono strettamente connesse allo status di lavoratore (Sibilla, 2008);

4. **Modello Mediterraneo:** proprio dell'Europa meridionale, tale modello è fondato principalmente su di una forte protezione dell'impiego del capofamiglia, assicurato principalmente da barriere ai licenziamenti piuttosto che da assicurazioni contro la disoccupazione, e sul ruolo della famiglia come ammortizzatore sociale; tuttavia, a differenza dei sistemi dell'Europa continentale, in questi sistemi manca completamente, o c'è limitatezza, di una rete di sicurezza basilare contro il rischio di povertà (Preite, 2011).

1.4 Welfare State e politiche sociali

Come sarà facilmente riscontrabile dalle successive tabelle, gli Stati europei mostrano peculiarità e specificità nella definizione e nell'organizzazione delle rispettive politiche sociali, espressione dei valori culturali e solidaristici propri di ciascun sistema. La tabella n. 1 evidenzia l'evoluzione della spesa per la *protezione sociale*¹, misurata in percentuale rispetto al Prodotto Interno Lordo (PIL),

¹ La definizione convenzionale di *protezione sociale* adottata da Eurostat, e conseguentemente dall'Istat, fa rientrare nel campo di osservazione quella parte del sistema di *welfare* legata all'attività svolta da tutti gli operatori, pubblici e privati, al fine di assicurare agli individui una copertura sociale rispetto all'insorgere di specifici rischi, eventi o bisogni che sono espressamente individuati e classificati, in base alla loro natura, nelle seguenti categorie o funzioni di protezione sociale: malattia, invalidità, famiglia, vecchiaia, superstiti, disoccupazione, abitazione, esclusione sociale identificabile, ad esempio, con la tossicodipendenza, l'alcolismo o l'indigenza.

sostenuta nei 27 Paesi facenti parte dell'Unione Europea, nonché di quelli facenti parte dell'Area Euro, nel periodo 1999 – 2010.

Tabella 1: % PIL – Spesa per la protezione sociale Periodo 1999 - 2010

Paese/Anno	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
UE (27 Paesi)	nd	nd	nd	nd	nd	nd	27,06	26,69	26,10	26,79	29,61	29,37
Area Euro (17 Paesi)	nd	26,69	26,78	27,35	27,74	27,62	27,66	27,31	26,87	27,57	30,41	30,36
Belgio	26,34	25,44	26,31	26,66	27,39	27,41	27,31	27,04	26,86	28,15	30,43	29,90
Bulgaria	nd	nd	nd	nd	nd	nd	15,10	14,21	14,15	15,49	17,21	18,06
Repubblica Ceca	18,61	18,82	18,68	19,37	19,40	18,62	18,37	17,99	18,04	18,04	20,32	20,15
Danimarca	29,83	28,86	29,23	29,69	30,88	30,72	30,24	29,24	28,76	29,43	33,21	33,26
Germania	29,53	29,72	29,74	30,42	30,81	30,14	30,10	28,97	27,85	28,07	31,49	30,68
Estonia	15,39	13,86	13,00	12,66	12,54	13,00	12,56	12,13	12,11	14,94	19,30	18,08
Irlanda	14,57	13,80	14,79	17,10	17,69	17,94	18,01	18,31	18,88	22,26	27,43	29,59
Grecia	22,75	23,48	24,30	23,99	23,47	23,62	24,85	24,75	24,76	26,24	28,03	29,11
Spagna	19,78	20,01	19,71	20,03	20,29	20,33	20,57	20,50	20,69	22,10	25,28	25,73
Francia	29,92	29,50	29,62	30,47	31,05	31,38	31,52	31,26	30,94	31,29	33,63	33,77
Italia	24,66	24,56	24,81	25,18	25,68	25,87	26,25	26,51	26,65	27,72	29,87	29,88
Cipro	nd	14,84	14,92	16,28	18,45	18,15	18,35	18,53	18,17	19,45	21,15	21,65
Lettonia	17,14	15,68	14,75	14,25	14,01	13,20	12,80	12,70	11,27	12,70	16,91	17,84
Lituania	nd	15,71	14,70	14,02	13,51	13,37	13,22	13,32	14,39	16,06	21,21	19,09
Lussemburgo	20,47	19,59	20,88	21,59	22,14	22,30	21,70	20,45	19,31	21,36	23,98	22,70
Ungheria	20,64	19,94	19,47	20,43	21,33	20,78	21,90	22,47	22,69	22,88	23,48	23,07
Malta	17,82	16,59	17,47	17,58	17,90	18,58	18,42	18,32	17,98	18,44	19,96	19,80
Olanda	27,08	26,38	26,49	27,57	28,26	28,34	27,86	28,81	28,31	28,48	31,57	32,06
Austria	28,80	28,30	28,60	28,98	29,43	29,09	28,75	28,24	27,77	28,44	30,60	30,35
Polonia	nd	19,66	20,97	21,13	21,02	20,09	19,71	19,38	18,15	18,56	19,17	18,95
Portogallo	20,56	20,87	21,87	22,80	23,23	23,84	24,50	24,50	23,89	24,35	26,96	26,98
Romania	nd	13,03	12,78	13,56	13,06	12,82	13,44	12,82	13,55	14,25	17,08	17,58
Slovenia	23,92	24,14	24,38	24,33	23,65	23,27	23,02	22,70	21,28	21,37	24,15	24,80
Slovacchia	20,16	19,38	18,94	19,09	18,39	17,20	16,50	16,35	16,06	16,06	18,78	18,58
Finlandia	26,33	25,07	25,01	25,69	26,61	26,66	26,70	26,42	25,37	26,16	30,42	30,56
Svezia	30,73	29,87	30,43	31,26	32,23	31,57	31,14	30,37	29,21	29,52	31,98	30,44
Regno Unito	25,71	26,44	26,88	25,87	25,81	25,94	26,09	25,93	25,02	26,14	28,91	27,98

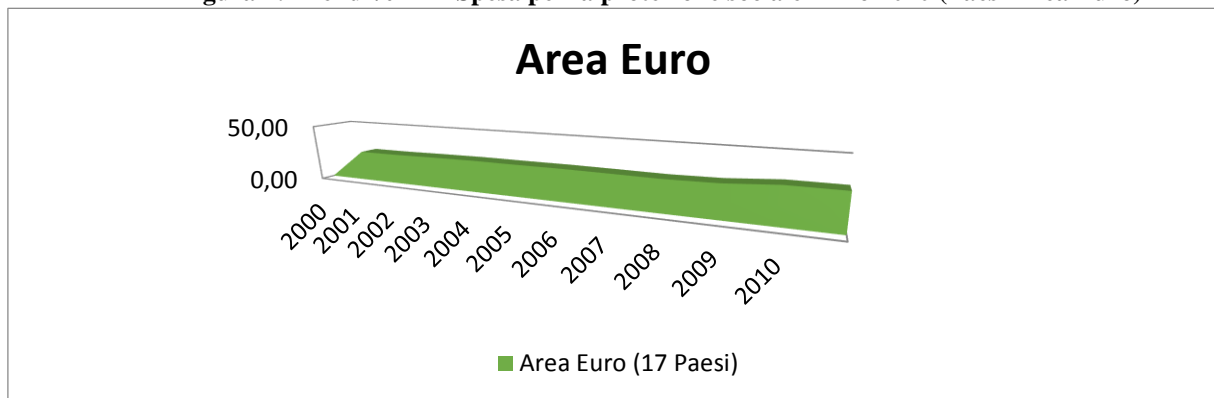
Fonte: Eurostat

Nel periodo considerato la spesa per la protezione sociale risulta generalmente aumentata: infatti solo in tre Paesi si è osservato un trend negativo: in Polonia (dal 19,66% al 18,95%), in Slovenia (dal 23,92% al 24,80%) e in Slovacchia (dal 20,16% al 18,58%). La media dei 27 Paesi si è spostata dal 27,06% del PIL del 2005 al 29,37% del 2010; ancora più evidente è il dato considerato in relazione ai soli Paesi dell'Area Euro²: dal 26,69% del 2000 al 30,36% del 2010. Tuttavia, è necessario rilevare

² Le 17 nazioni che compongono l'Area Euro sono: Belgio, Germania, Estonia, Irlanda, Grecia, Spagna, Francia, Italia, Cipro, Lussemburgo, Malta, Olanda, Austria, Portogallo, Slovenia, Slovacchia, Finlandia.

come tali aumenti siano stati causati dall'acuirsi della crisi economica che ha colpito l'economia globale a partire dal 2008, contribuendo all'espansione di nuovi rischi sociali (Greve, 2012). Infatti, è proprio a partire da quest'anno che si registra un'inversione di tendenza rispetto al passato: nell'Area Euro la spesa per la protezione sociale si è attestata mediamente intorno al 27% del Pil fino al 2008, per poi subire un incremento di oltre 3 punti percentuali negli anni a seguire. La crisi ed i suoi nefasti effetti sull'occupazione, sulla capacità reddituale e di spesa degli individui ha reso necessario un intervento più intenso a favore del crescente numero di soggetti in situazione di difficoltà.

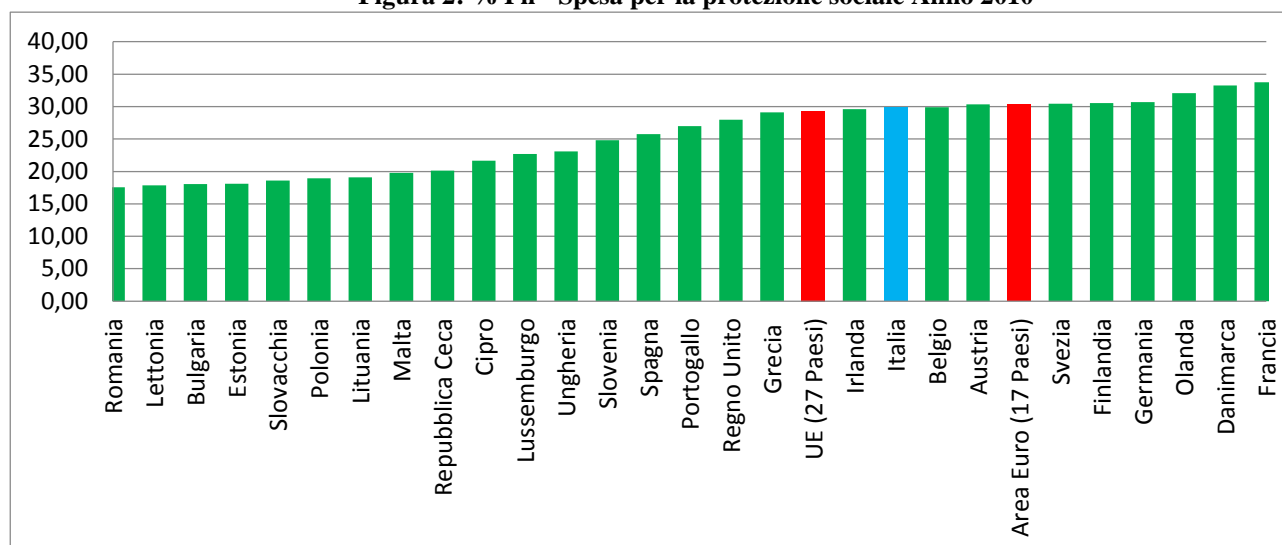
Figura 1: Trend % Pil - Spesa per la protezione sociale Anno 2010 (Paesi Area Euro)



Fonte: Eurostat

Considerando i dati relativi al solo anno 2010 si evince che la spesa per la protezione sociale risulta significativamente inferiore nei Paesi dell'Europa Orientale, dove si attesta a livelli inferiori al quinto del PIL. Nell'ambito dell'Unione Europea al di sotto della media, come era facilmente prevedibile in considerazione del modello di welfare utilizzato e precedentemente descritto, si pone il Regno Unito unitamente ai Paesi Latini come Spagna, Portogallo e Grecia. Migliore è, invece, il dato Irlandese ed Italiano, appena sopra la media. Sveltano invece i Paesi Nordici, sebbene al vertice della classifica si issi la Francia, Paese storicamente attento al benessere sociale della propria cittadinanza. Restringendo, però, il campo d'indagine ai soli Paesi dell'Area Euro anche Irlanda, Italia, Belgio ed Austria risultano al di sotto della media.

Figura 2: % Pil - Spesa per la protezione sociale Anno 2010



Fonte: Eurostat

Non essendo il fine del presente lavoro, in questo contesto l'esposizione dei dati appena riportati non vuole definire quale tra i modelli di welfare, promossi ed implementati dai diversi Paesi, sia il più efficace o efficiente; piuttosto, l'intento è quello di riportare la situazione italiana rispetto a quella delle altre nazione. In funzione di quanto appena specificato, ciò che preme sottolineare è che la spesa per la protezione sociale risulta leggermente inferiore rispetto alla media; tuttavia, il gap aumenta se il dato italiano viene confrontato con quello dei Paesi più virtuosi. La spesa italiana è lontana, infatti, di quasi 3 punti percentuali rispetto a quella sostenuta da Olanda, Danimarca e Francia.

Dopo aver raffrontato la spesa italiana per la protezione sociale, in percentuale rispetto al PIL, rispetto a quella degli altri Paesi facenti parte dell'Area Euro, è opportuno procedere ad un analogo confronto riguardante la scomposizione della spesa per le politiche sociali, per singole voci. La tabella n.2 mostra la scomposizione per funzioni della spesa sociale sostenuta in Italia confrontata con il corrispondente dato medio dei Paesi dell'Unione Europea, per il periodo 2000 – 2010.

Tabella 2: Scomposizione della spesa per le politiche sociali (% sul totale spesa sociale). Periodo 2000-2010.

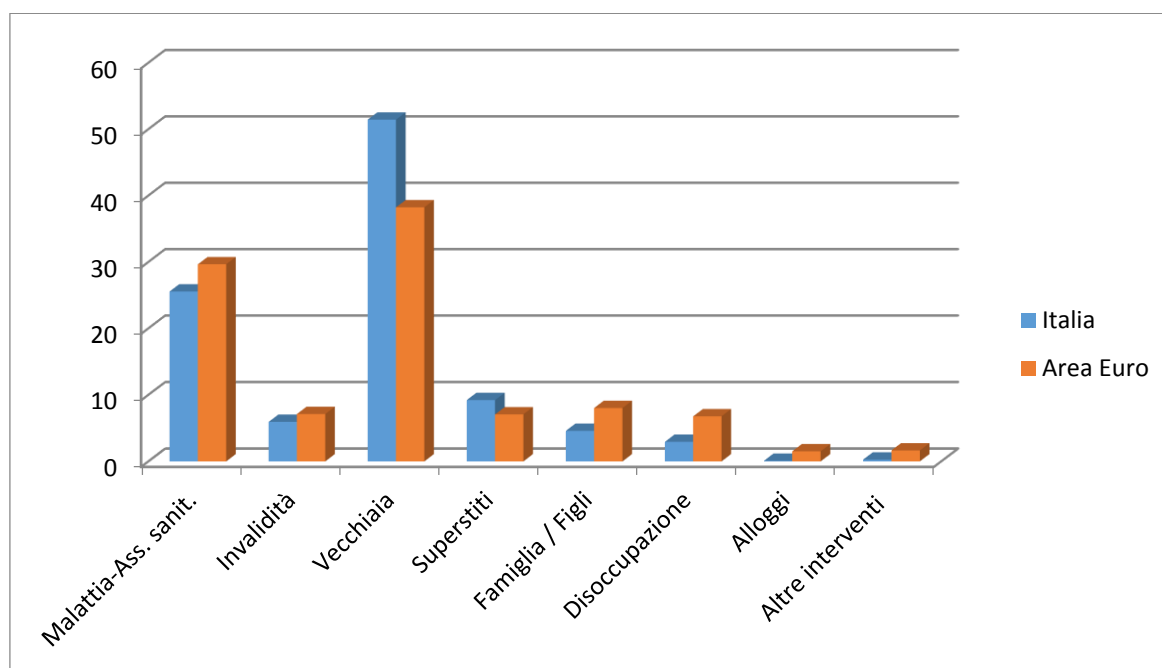
	2010		2008		2006		2004		2002		2000	
	Italia	UE	Italia	UE	Italia	UE	Italia	UE	Italia	UE	Italia	UE
Malattia / Assistenza sanitaria	25,55	29,65	26,23	29,65	26,87	29,18	26,10	28,72	25,38	28,51	25,10	28,25
Invalidità	5,94	7,12	5,91	7,29	5,91	7,36	6,13	7,49	6,19	7,74	6,06	7,79
Vecchiaia	51,43	38,22	51,57	38,70	50,79	38,18	51,00	38,08	51,66	37,88	52,48	38,21
Superstiti	9,21	7,07	9,24	7,39	9,65	7,73	10,02	7,83	10,38	8,09	10,67	8,13
Famiglia / Figli	4,58	8,02	4,86	8,11	4,49	8,13	4,51	8,34	4,26	8,42	3,80	8,51
Disoccupazione	2,94	6,77	1,91	5,78	2,01	6,33	1,99	7,02	1,84	6,83	1,69	6,57
Alloggi	0,09	1,51	0,08	1,57	0,08	1,61	0,07	1,32	0,06	1,35	0,04	1,39
Altre interventi contro l'esclusione sociale	0,26	1,65	0,19	1,51	0,21	1,47	0,18	1,20	0,23	1,17	0,15	1,14

Fonte: Eurostat

I dati rappresentati nella tabella evidenziano una sostanziale differenza nella distribuzione della spesa complessiva sulle singole voci. La ripartizione della spesa sociale italiana risulta fortemente sbilanciata sul versante *vecchiaia*, risultando superiore di ben 13 punti percentuali rispetto al corrispettivo dato UE. La conseguenza più diretta è costituita da un certo sottodimensionamento della spesa sociale per altre singole voci. In particolare, il confronto con il dato UE evidenzia come le funzioni relative alla malattia e all'assistenza sociale, alla famiglia e ai figli, alla disoccupazione e alle altri interventi contro l'esclusione sociale siano tenute in minore considerazione.

A bene vedere, queste classifiche se da un lato mostrano la distanza che ancora separa il sistema di welfare italiano da quello dei Paesi più virtuosi, dall'altro suggeriscono non solo l'opportunità ma anche la necessità di un subitaneo intervento del *decision maker pubblico* sulla distribuzione delle diverse voci di spesa. A conferma della necessità di un intervento di redistribuzione della spesa sociale italiana tra le diverse funzioni è sufficiente rilevare l'incidenza della spesa pensionistica sulla complessiva spesa sociale: oltre la metà dei fondi disponibili sono stati utilizzati a copertura del sistema pensionistico.

Figura 3: Ripartizione della spesa per le politiche sociali (% sul totale spesa sociale) – Anno 2010



Fonte: Eurostat

La riprova è data anche dal confronto tra la spesa pensionistica italiana in relazione al PIL rispetto alla media dei Paesi dell'Area Euro (tabella n. 3).

Tabella 3: % PIL – Spesa per il sistema pensionistico. Periodo 2000-2010.

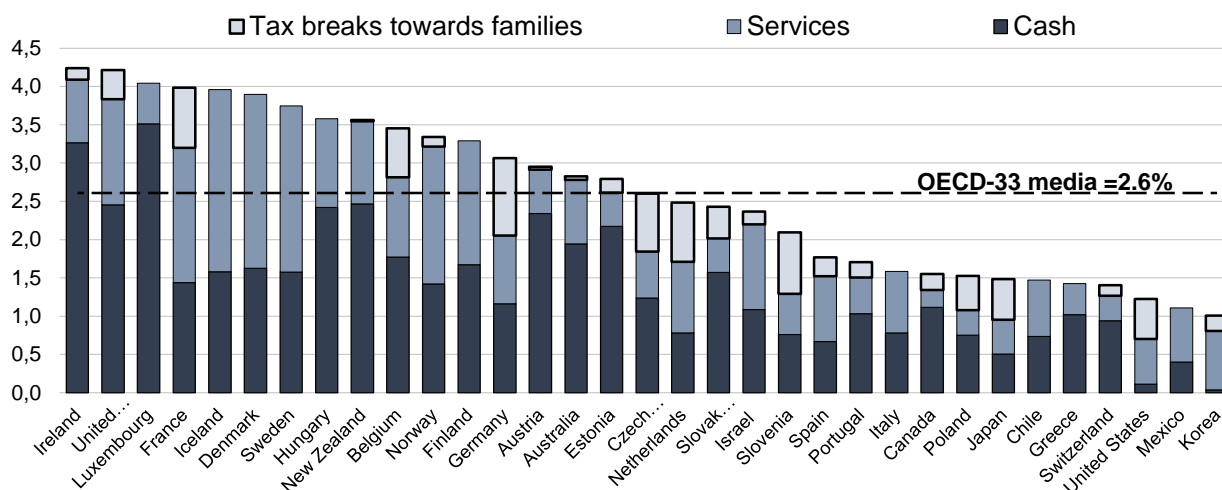
Paese\Anno	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Area Euro (17 Paesi)	12,54	12,55	12,68	12,76	12,69	12,67	12,41	12,22	12,43	13,38	13,39
Italia	14,31	14,27	14,51	14,62	14,57	14,64	14,56	14,50	14,85	16,00	16,01

Fonte: Eurostat

Come detto, questa situazione sfavorisce le altre funzioni che, tuttavia, meriterebbero maggiore considerazione, in virtù non solo del loro rilievo sociale ma soprattutto del particolare momento di crisi vissuto nel nostro Paese. Infatti, rispetto ai Paesi dell'Area Euro, il nostro sistema sociale sembra trascurare tematiche sociali di grande rilevanza, quali la disoccupazione, la famiglia ed i figli, l'assistenza sanitaria e gli interventi contro l'esclusione sociale. La spesa per queste funzioni risulta significativamente inferiore rispetto al dato medio del campione considerato: in ambito di malattia ed assistenza sanitaria si registra un -4,10%, in ambito di politiche per la famiglia un -3,44% ed infine in tema di politiche per la disoccupazione un -3,83%. Sono quasi nulle le spese relative alla funzione

alloggi ad altri interventi generici contro l'esclusione sociale. Inoltre, con particolare riguardo alle politiche sociali a favore della famiglia, l'Italia si colloca nelle ultime posizioni fra i Paesi OECD, come mostrato chiaramente dal grafico che segue:

Figura 4: Spesa pubblica per le politiche sociali a protezione della famiglia. Anno 2009.



Fonte OECD

I dati riportati suggeriscono la mancanza di un sostanziale equilibrio tra le diverse voci della spesa sociale italiana: è proprio in questo che il nostro sistema di welfare si caratterizza (negativamente) rispetto agli altri. Difatti le politiche sociali degli altri Paesi si mostrano più coese, articolate e sembrano evitare il rischio di concentrare le risorse a disposizione su un singolo aspetto o problema. In particolare, i Paesi nordici sono giunti ad una virtuosa composizione tra rigorose politiche pubbliche e un sistema di welfare generoso e di matrice universalistica, invece altri, tra cui l'Italia, sono ancora impegnati nel percorso di correzione degli squilibri di un sistema di protezione sociale asimmetrico e sbilanciato in termini di copertura e di ripartizione della spesa tra le diverse funzioni. Pertanto sarebbe auspicabile una riorganizzazione della spesa sociale del sistema italiano, per evitare di lasciare scoperte ed insoddisfatte ampie fasce di bisogno avvertiti soprattutto tra i lavoratori. Fenomeni sociali come il cambiamento del nucleo familiare, a volte composto da un solo genitore ed un figlio, l'aumento delle famiglie in cui entrambi i coniugi lavorano, il progressivo invecchiamento della popolazione e la conseguente necessità di cura e di assistenza dei familiari anziani, in primis i

genitori, il maggiore coinvolgimento degli uomini nella vita familiare sono la causa di una crescente domanda di *welfare integrativo* nei lavoratori italiani, che sarebbero lieti di ricevere dall'azienda di appartenenza quelle prestazioni che il *welfare pubblico* non è in grado di offrire (Carniol, 2011).

1.5 Analisi del contesto sociale

L'analisi dei dati, condotta nel precedente capitolo, ha evidenziato una certa inadeguatezza del welfare pubblico a soddisfare ampie fasce di bisogni; l'intento di questo paragrafo è chiarire quali sono le esigenze ed i bisogni più sentiti dalla popolazione. A tal fine è stata condotta un'analisi del contesto sociale facendo riferimento a dati ed indicatori che meglio rappresentano l'evolvere dei bisogni della popolazione e la loro propensione alla destinazione del proprio tempo, nonché il loro livello di soddisfazione. Le ricerche e le indagini sull'uso del tempo rappresentano la principale fonte informativa per la rilevazione e la misurazione dei tempi di vita di uomini e donne, della suddivisione dei ruoli di genere all'interno delle famiglie e delle varie forme di conciliazione tra lavoro remunerato e lavoro domestico (ISTAT, 2012).

Si considerino, anzitutto, i dati sull'occupazione (Tab. 4 – 5): dall'analisi dei tassi di occupazioni degli uomini e delle donne italiane di età compresa tra i 20 ed i 64 anni, appare notevole il divario di genere ancora esistente: al 72,8% degli uomini occupati corrisponde solo il 49,5% delle donne. Da notare, tuttavia, come il tasso di occupazione femminile abbia segnato un trend positivo negli ultimi 10 anni: dal 45,2% del 2000 al 49,5% del 2010; al contrario il tasso di occupazione maschile ha subito un decremento, nello stesso periodo, di mezzo punto percentuale: ciò è dovuto soprattutto alla crisi finanziaria che ha colpito il nostro Paese e che ha provocato una serie lunghissima di fallimenti aziendali, con conseguenti azioni di licenziamenti e ristrutturazioni. Se il dato complessivo viene scomposto per area geografica, emerge un quadro sconcertante: nel Sud del Paese solo poco più del 33% delle donne risulta occupata, contro il 60% circa delle donne residenti nel Nord Italia. Confermano il perdurare del fenomeno della *questione meridionale* anche i dati riguardanti la popolazione maschile: l'occupazione nel Mezzogiorno è inferiore di circa il 15% rispetto al Nord.

Tabella 4: Tasso di occupazione 20 – 64 anni Uomini

REGIONI RIPARTIZIONI GEOGRAFICHE	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Italia	73,7	74,3	75,0	74,9	74,5	74,6	75,5	75,8	75,4	73,8	72,8
Nord-ovest	77,0	77,8	78,3	78,3	78,5	78,9	79,5	79,9	80,0	78,8	77,9
Nord-est	79,6	79,9	80,2	80,7	79,8	80,0	81,0	82,0	81,9	79,9	79,7
Centro	74,7	75,1	76,2	76,7	76,7	76,2	77,8	78,0	78,2	77,3	76,5
Centro-Nord	77,1	77,6	78,2	78,6	78,4	78,4	79,5	80,0	80,0	78,7	78,0
Mezzogiorno	67,2	68,0	68,9	67,9	67,4	67,5	68,0	68,0	66,7	64,5	62,9

Fonte: Istat

Tabella 5: Tasso di occupazione 20 – 64 anni Donne

REGIONI RIPARTIZIONI GEOGRAFICHE	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Italia	45,2	46,9	47,9	48,1	48,3	48,4	49,6	49,9	50,6	49,7	49,5
Nord-ovest	53,7	55,4	56,5	57,0	57,2	57,5	59,2	59,7	60,4	59,4	59,3
Nord-est	56,8	58,2	59,1	59,0	58,7	59,3	60,4	61,0	62,0	60,9	60,3
Centro	48,5	50,3	51,3	52,1	53,3	54,0	54,6	55,2	56,2	55,5	55,2
Centro-Nord	53,0	54,7	55,7	56,1	56,5	57,0	58,2	58,7	59,6	58,6	58,4
Mezzogiorno	31,0	32,6	33,6	33,6	33,4	32,7	33,8	33,8	34,0	33,3	33,1

Fonte: Istat

Dall'indagine svolta (Tab. 4 – 5) risulta evidente come ancora oggi esista una forte disuguaglianza di genere nel mercato del lavoro. Una delle principali cause di tale situazione è dovuta al fatto che le donne, molto più degli uomini, sono impegnate nel lavoro non retribuito, come confermato dalla tabella n. 6, che racchiude i dati, relativi all'anno 2010, delle incidenze percentuali di uomini e donne, divisi per classi di età, che impegnano parte del loro tempo ad occuparsi di figli coabitanti, altri bambini o di anziani, malati e disabili.

Tabella 6: Incidenze percentuali delle persone di 15-64 anni che si prendono cura di qualcuno. Anno 2010

	Persone che si prendono cura di qualcuno	-di figli coabitanti	-di altri bambini	-di adulti (anziani, malati, disabili)
Maschi				
CLASSE DI ETA'				
15-24	6,7	0,6	4,6	2,3
25-34	26,1	21,8	3,2	2,8
35-44	60,4	56,0	4,5	5,0
45-54	43,6	34,8	4,3	9,3
55-64	21,4	4,4	8,6	11,0

CLASSE DI ETA'	Femmine			
15-24	13,6	3,6	7,9	3,3
25-34	46,7	41,7	5,2	4,2
35-44	68,0	62,9	5,4	8,9
45-54	39,8	21,1	7,5	18,3
55-64	30,2	0,5	17,5	16,4

Fonte: Istat

L'impegno femminile risulta assai più gravoso rispetto a quello maschile: mediamente le differenze si attestano intorno ai 7 punti percentuali. Il dato che fa maggiormente riflettere è quello relativo alla differenza di genere esistente nella fascia d'età compresa tra i 25 ed i 34 anni: oltre il 20%. La motivazione principale di questa così accentuata discrasia sta nel fatto che in questa particolare fascia d'età si combinano 2 fattori: l'ingresso nel mondo del lavoro e la nascita dei figli. Spesso le giovani donne mettono da parte i loro sogni ed aspirazioni di carriera per prendersi personalmente cura della prole, quantomeno nei primi anni di vita. Inoltre un'attenta visione dei dati mostra un ulteriore problema: quello legato alla cura degli anziani. Questa domanda di cura viene assorbita in misura prevalente da donne adulte, tra i 45 e 64. L'indagine rileva un contesto in cui il sistema famiglia-lavoro italiano risulta essere quasi soffocato da impegni lavorativi e dalla cura della famiglia: per i lavoratori aumentano le difficoltà di conciliare il lavoro remunerato ed i propri impegni domestici-familiari. La principale e più diretta conseguenza è un crescente senso di insoddisfazione. La tabella n. 7 evidenzia come circa un terzo dei lavoratori dichiara di essere insoddisfatto e di voler dedicare meno tempo al lavoro e più tempo alla cura della famiglia. Come era facilmente prevedibile tale senso di insoddisfazione risulta essere più sentito dalle donne.

Tabella 7: % Occupati di 15-64 anni che desiderano modificare l'equilibrio tra tempo per il lavoro e tempo per la cura. Anno 2010.

	Più lavoro e meno cura	Meno lavoro e più cura	Nessuna modifica	Più lavoro e meno cura	Meno lavoro e più cura	Nessuna modifica
	Uomini			Donne		
Tipologia di impiego						
Dipendente	5,9	26,6	67,6	8,1	31,0	60,9
Indipendente	5,8	30,8	63,4	7,5	30,0	62,5
Posizione Professionale						
Dirigente, imprenditore	3,1	39,8	57,1	5,5	38,2	56,3
Impiegato	4,1	29,6	66,2	4,6	34,0	61,4
Operaio	7,8	21,7	70,4	14,0	23,3	62,7
Lavoratore in proprio	6,1	28,0	65,9	7,7	31,1	61,2

Regime Orario						
Tempo pieno	4,7	28,6	66,8	3,9	39,1	57,0
Tempo parziale	35,6	9,2	55,2	15,6	15,2	69,2
Totale	5,8	27,8	66,3	8,0	30,8	61,2

Fonte: Istat

Tale l'insoddisfazione non è strettamente correlata alla tipologia dell'impiego, se dipendente o autonomo, quanto piuttosto alle responsabilità ed al ruolo ricoperto: l'insoddisfazione aumenta trasversalmente al crescere delle responsabilità. Tra gli uomini poco più del quinto degli operai si dichiarano insoddisfatti; dato che sale a quasi un terzo per le posizioni impiegatizie, fino a raggiungere un valore che si aggira intorno al 40% per dirigenti ed imprenditori. Tra le donne si registra il medesimo trend, anche se con distacchi più contenuti tra le diverse posizioni lavorative: si va dal 23,3% delle operaie, al 34% delle impiegate al 38,2 dei dirigenti e delle imprenditrici. Si perviene ad un risultato interessante considerando le rilevazioni effettuate in base al regime orario: se come era facile prevedere l'insoddisfazione viene percepita maggiormente dai soggetti impiegati a tempo pieno (le donne, tuttavia, si mostrano molto più insoddisfatte degli uomini), di più difficile previsione era la sostanziosa differenza tra uomini e donne che lavorano in part-time: se tra gli uomini la stragrande maggioranza si dimostra insoddisfatta perché vorrebbe lavorare di più, le donne si dividono equamente tra soddisfatte ed insoddisfatte. Infatti la percentuale degli uomini impiegati part-time che esprimono l'esigenza di lavorare di più è pari quasi al doppio rispetto alla corrispondente percentuale espressa dalle donne. Ciò significa che gli uomini hanno una tendenza maggiore ad impegnarsi stabilmente nel lavoro remunerato rispetto alle donne. Risulta altrettanto interessante capire in che modo ed in quale misura si è evoluta la soddisfazione, nel corso degli ultimi anni, in relazione ad alcuni specifici ambiti della vita. La tabella n. 8 evidenzia il grado di soddisfazione per le relazioni familiari per il periodo dal 1996 al 2010. In linea generale il livello di soddisfazione è diminuito: risulta significativamente diminuita la percentuale delle persone che si dichiarano molto soddisfatte; tale diminuzione è solo parzialmente tamponata dall'aumento della percentuale delle persone che, invece, si dichiarano sufficientemente soddisfatti. Logica conseguenza è l'incremento della percentuale legata all'insoddisfazione, anche se è possibile ricostruire un debole trend in discesa,

iniziato dal 2006, anno a partire dal quale il tasso di insoddisfazione si è mantenuto praticamente costante fino ai giorni nostri.

Tabella 8: % persone di 14 anni e più per livello di soddisfazione per relazioni familiari.

RELAZIONI FAMILIARI															
Livello di soddisfazione	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
molto soddisfatto	41.4	39.7	36.3	39.2	35.6	36.2	36.6	35.1	34.2	33.7	34.8	36.1	35.6	35.7	34.7
abbastanza soddisfatto	51.9	53.1	55.1	51.2	54.2	54.9	55.1	55.5	56.4	56.1	55.3	54	54.5	54.7	56.3
poco soddisfatto	4.3	4.5	4.8	4.7	4.7	4.9	4.8	5.7	5.5	6.1	5.9	5.8	5.8	5.8	5.7
per niente soddisfatto	1	1	1.3	1.1	1.2	1.1	1.1	1.4	1.2	1.5	1.5	1.4	1.3	1.4	1.4

Fonte: Istat

La tabella n. 9, invece, mostra il grado di soddisfazione per il tempo libero. Il livello globale di soddisfazione non sembra essere mutato; ciò che è cambiato è la sua composizione. È diminuita, infatti, la percentuale di quanti si dichiaravano molto soddisfatti a favore di quella che esprime una soddisfazione solo sufficiente. Discorso simmetrico va fatto per i livelli di insoddisfazione: in termini generali la percentuale degli insoddisfatti risulta stabile, sebbene sia aumentata sensibilmente la parte della popolazione che si dichiara totalmente insoddisfatta.

Tabella 9: % persone di 14 anni e più per livello di soddisfazione per tempo libero.

TEMPO LIBERO															
Livello di soddisfazione	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
molto soddisfatto	17	15.4	14.1	15.4	14.1	15	15.4	13.9	14.3	13.8	13.2	14.2	14.5	14.5	13.4
abbastanza soddisfatto	47.3	46.4	49.7	46.4	48.4	49.9	49.8	49.2	49.4	49.3	48.4	48.7	49.4	49.9	50.7
poco soddisfatto	28.3	29.9	27.6	28.3	26.8	26.3	25.7	27.7	27.2	27.1	29.3	27.3	26.9	26.5	27.7
per niente soddisfatto	5.8	6.5	5.8	5.9	6	5.8	6.4	6.9	6.3	7.2	6.5	6.9	6.4	6.5	6.1

Fonte: Istat

Dunque, i dati evidenziano che le donne, molto più degli uomini, risultano impegnate nel lavoro non retribuito, impegnando gran parte del loro tempo alla cura di figli, anziani, malati e disabili. Sarebbe

auspicabile un intervento a sostegno in particolare delle giovani donne lavoratrici, per favorire le possibilità di conciliare le esigenze familiari, si pensi ad esempio alla cura di figli di tenera età o delle faccende domestiche, e delle persone che si prendono cura degli anziani, prevalentemente genitori. Ne emerge un contesto in cui il sistema famiglia-lavoro risulta quasi soffocato, caratterizzato da una crescente insoddisfazione, generata dalla sempre più difficile possibilità, da parte dei lavoratori, di conciliare il lavoro remunerato con gli impegni domestici e familiari.

1.6 Un sistema in declino

Dall'analisi dei dati proposti si evince che il modello di welfare state consolidatosi fino agli anni '80 dello scorso secolo non sembra più capace di far fronte ai bisogni e alle esigenze dei cittadini, soprattutto in riferimento a quell'ampia parte della popolazione impegnata nello stesso tempo nel lavoro remunerato e nel lavoro domestico. Dopo un periodo di profonda espansione, alimentato per la maggior parte dalla straordinaria crescita economica che ha caratterizzato gli anni 60'. Già a partire dal decennio successivo il sistema del welfare state ha conosciuto un periodo di forte crisi cagionato da una serie di variabili socio-economiche, che ha portato lo stesso ad un profondo processo di riorganizzazione e *ricalibrazione* (Ferrera & Hemerijck, 2003). La riforma del welfare è stata fortemente condizionata da due ordini di esigenze tra loro contrapposte: da un lato, si avvertì una forte resistenza al cambiamento foraggiata dalla crescente pressione sociale tesa al raggiungimento di forme di tutela più estese e la premura di evitare il biasimo degli elettori, per minimizzare eventuali perdite di consenso; dall'altro, l'urgenza di interventi di contenimento della spesa pubblica e di riequilibrio delle politiche sociali, per garantire l'equilibrio finanziario di lungo periodo del sistema. Questo secondo aspetto si è andato imponendo soprattutto a seguito dell'integrazione europea, delle sfide della globalizzazione, che hanno costretto i vari Paesi a un ripensamento della propria struttura dei costi. I governi nazionali hanno dato quindi luogo a un intenso processo redistributivo, a carattere largamente *sottrattivo*, basato cioè sulla completa eliminazione o riduzione di alcune spettanze consolidate ormai a tal punto da essere considerate diritti acquisiti di una parte dei cittadini (Ferrera,

2006). La motivazione di fondo di questo declino consiste nell'inadeguatezza delle *vecchie* soluzioni di fronte ai *nuovi* problemi delle società post-industriali, dovuta a nuovi fenomeni e cambiamenti che hanno invalidato le premesse socio-economiche e politico-istituzionali sulle quali poggiavano i modelli di welfare costruiti negli anni di grande sviluppo successivi alla seconda guerra mondiale (Esping-Andersen, Gallie, Hemerijk, & Myles, 2002). Emerge, infatti, come il sistema italiano di welfare sia chiaramente poco efficace in considerazione della distribuzione delle risorse per aree di intervento e categorie di potenziali beneficiari. Nell'odierno scenario economico, in cui le risorse per i servizi e il welfare pubblico sono sempre più scarse, la domanda sociale cresce ed emergono nuovi rischi derivanti da profondi cambiamenti culturali, demografici ed economici. Accanto alle tradizionali aree di intervento se ne sono sovrapposte altre in risposta ad una domanda sociale ben più ampia rispetto quella considerata dal classico concetto welfare state, che si estende oltre i beneficiari dei sistemi tradizionali e che si diversifica anche nei contenuti, poiché richiede risposte personalizzate, oltre a prestazioni monetarie e servizi standard offerti dallo Stato sociale.

Il declino del welfare state, inteso nella sua struttura tradizionale, rischia di lasciare insoddisfatte ampie fasce di bisogni avvertiti in misura prevalente da quella parte di popolazione che oggi, più che mai, si trova esposta a rischi e difficoltà non adeguatamente coperti dall'offerta dei servizi del *welfare pubblico*. Si ravvisa una crescente domanda di *welfare integrativo* nei lavoratori italiani, di cui le aziende, pubbliche o private che siano, sono chiamate a farsi carico (Carniol, Cesarini, & Fatali, 2012). È sempre più evidente, infatti, che l'impresa si sostituisce, in alcuni frangenti, all'opera che prima era appannaggio dello Stato, in particolare per quanto riguarda la salute e le attività previdenziali. Nell'ambito proprio dei principi di responsabilità sociale interpretata sotto la lente della *Corporate Citizenship* le aziende sono oggi chiamate a radicarsi nel proprio territorio e a diventare, quindi, un nuovo attore della società, con propri diritti e doveri di cittadinanza (Pies & Koslowski, 2011): in virtù della prospettiva sussidiaria poc'anzi delineata, deve rendere disponibili ed accessibili dispositivi conciliativi compatibili con i suoi fini istituzionali (Donati & Prandini, 2009), contribuendo allo sviluppo economico, migliorando la qualità della vita dei dipendenti, delle loro

famiglie, della comunità locale e più in generale della società (Poggio, 2010). Quanto finora esposto trova conferma nel fatto che una delle principali tematiche affrontate dalle aziende riguardino le modalità attraverso le quali è possibile aumentare il grado di benessere dei propri dipendenti. Tali condizioni si traducono nel concetto di *wellness organizzativo*, ossia nella necessità di creare nell'impresa un ambiente capace di accogliere esperienze multidimensionali di benessere (fisico, psichico, relazionale) sul lavoro per i propri dipendenti così da aumentarne soddisfazione e motivazione (Passerini & Rotondi, 2011). Negli ultimi anni aziende e parti sociali, sollecitate o favorite da provvedimenti legislativi, hanno sviluppato il welfare aziendale secondo logiche improntate al progressivo innalzamento dei diritti e delle tutele. L'assistenza sanitaria integrativa è il servizio a cui viene dato maggior peso, attraverso iniziative come vaccinazioni antinfluenzali, check-up in strutture esterne e convenzioni con strutture sanitarie. Segue poi il tempo libero, attraverso l'iscrizione a corsi di formazione di interesse del lavoratore, le convenzioni con palestre, agenzie di viaggi, teatri, musei e cinema. Altrettanto diffuse sono le iniziative per la famiglia, tra cui l'asilo nido aziendale o convenzioni per asili nido, le borse di studio per i figli dei dipendenti (per cui viene spesso predisposto un aiuto nell'acquisto di testi scolastici) e alcune convenzioni con esercizi relativi a beni di consumo. Inoltre, con l'assistenza consulenziale si prevede di offrire ai dipendenti consulenza in materia giuridica, fiscale, medica e psicologica, fornita da professionisti specializzati. Anche il management non è escluso da questa logica: il *servizio maggiordomo* proposto da alcune importanti imprese offrirebbe al personale la possibilità di ricevere direttamente in azienda alcuni prodotti e servizi di utilità quotidiana, a partire dalla lavanderia, dai biglietti per eventi e spettacoli e dal disbrigo di pratiche amministrative.

CAPITOLO II: WELFARE AZIENDALE: TRA RESPONSABILITA' SOCIALE E STRATEGIE DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

2.1 Introduzione

Nel capitolo precedente si è affermato, richiamando autorevole letteratura, che in coerenza con i principi di responsabilità sociale, le aziende rivestono oggi un nuovo ruolo nella società. Esse hanno veri e propri diritti e doveri di cittadinanza, in virtù dei quali devono contribuire allo sviluppo economico e sociale del contesto in cui operano, migliorando la qualità della vita dei propri dipendenti e delle relative famiglie, della comunità locale così da favorire lo sviluppo del benessere collettivo. Inoltre, si è iniziato ad introdurre l'idea per la quale le iniziative in ambito di welfare delle aziende possano avere ricadute positive in particolare in termini di clima e di benessere lavorativo. Coerentemente con quanto appena affermato, altri autori, i cui pensieri verranno esplicitati nel prosieguo del lavoro, ritengono che gli strumenti di welfare aziendale abbiano una connotazione tipicamente aziendalista, che le riconduce nell'alveo delle strategie di gestione delle risorse umane. Esplicitate le due anime del welfare aziendale, l'intento di questo capitolo è di esplorare il legame intercorrente tra responsabilità sociale, welfare aziendale e gestione delle risorse umane.

2.2 Dal Welfare Redistributivo al Welfare Generativo

Una chiave di lettura che potrebbe permettere una migliore comprensione delle motivazioni alla base della diffusione degli strumenti del welfare aziendale è costituita dalla transizione da un paradigma di welfare redistributivo ad uno di welfare generativo, sorretto dal principio della sussidiarietà circolare. Prima di chiarire il paradigma di welfare generativo, occorre soffermare l'attenzione sul concetto di sussidiarietà, principio antichissimo, la cui prima formulazione esplicita risale al primo ventennio del 1600 per opera del filosofo del diritto Ugo Grozio, che lo invocò a difesa delle ragioni della libertà

(Testa, 2008). Ripreso più e più volte nel corso del tempo, la letteratura prevalente ne ha previste tre principali declinazioni: verticale, orizzontale e circolare. La sussidiarietà verticale porta con sé il principio del decentramento amministrativo, in virtù del quale lo Stato ha trasferito dei compiti alle Regioni, dalle Regioni alle Province, da queste ai Comuni³. La sussidiarietà orizzontale implica l'affidamento da parte dell'ente pubblico la gestione di servizi a soggetti della società civile organizzata come associazioni, fondazioni, cooperative la gestione di determinati servizi. Il punto debole della sussidiarietà orizzontale consiste nel fatto che essa, per sua natura, non può garantire l'universalismo: chi non si riconosce nell'attività organizzata dal soggetto delegato viene escluso dalla partecipazione a tali servizi. Di contro, l'idea alla base della sussidiarietà circolare è che occorre mettere in atto un modello nel quale l'ente pubblico, i soggetti della società civile organizzata (terzo settore) ed il mondo delle imprese devono interagire tra loro. All'interno di queste relazioni l'ente pubblico assume una posizione strategica, di regista e di facilitatore di tali relazioni, al fine di garantire la copertura indiscriminata dei servizi offerto, appunto l'universalismo. Le imprese devono partecipare a questo processo in virtù dell'antico principio *cuius commoda eius et incommoda* (chi trae vantaggio da una situazione, deve sopportarne anche i pesi): esse riescono ad operare in condizioni di redditività anche perché godono dei benefici offerti dal contesto sociale nel quale sono inseriti. Pertanto è loro compito contribuire, non solo attraverso il rispetto del sistema impositivo, ma facendosi anche carico dello sviluppo integrale della comunità di riferimento: è questo il principio alla base della sussidiarietà circolare. Chiariti gli aspetti legati al principio della sussidiarietà circolare, ci si soffermerà ora sulla transizione da un paradigma di welfare redistributivo ad uno generativo. Il paradigma del welfare redistributivo, ereditato dalla scuola britannica che lo aveva pensato già subito dopo la seconda guerra mondiale, si fonda sul ruolo centrale dello Stato il cui compito è quello di provvedere ai bisogni e alle esigenze della popolazione. Lo Stato garantiva la sostenibilità di questo paradigma prelevando risorse dai cittadini attraverso la fiscalità generale, per

³ Ovviamente si riporta lo spirito con il quale ha operato il principio senza tenere in considerazione gli ultimi sviluppi normativi che hanno previsto l'abolizione delle Province.

poi redistribuirle sottoforma di servizi di sanità, previdenza sociale, assistenza, educazione. Questo modello, che pure ha avuto indiscussi meriti storici, non è oggi più in grado di funzionare, per due ordini di motivi. Innanzitutto esso non è più finanziariamente sostenibile, in quanto i costi dei servizi di welfare per ragioni endemiche sono destinati ad aumentare nel tempo e non potendo la pressione fiscale mantenere lo stesso passo è evidente che lo scarto tra le due curve, che rappresentano rispettivamente l'aumento dei costi e dei ricavi dello Stato, è destinato ad aumentare. Secondariamente, occorre considerare il declino del paradigma del welfare redistributivo, che assumendo le forme di un sistema di tipo paternalistico-assistenzialistico, deresponsabilizza le persone che ricevono i servizi, poiché tende a trasformare i cittadini portatori di bisogni in quelli che gli antichi romani definivano come *clientes*, ovvero soggetti che si aspettano prestazioni dall'ente pubblico senza però dare alcun contributo diretto. Sebbene tra tante difficoltà, tende a diffondersi sulle scene sociali il paradigma del welfare generativo, che si basa sulla valorizzazione delle risorse non monetarie del portatore di bisogno. Questi, infatti, è allo stesso tempo anche un portatore di risorse, come ad esempio di conoscenze, di informazioni, ma soprattutto può essere considerato portatore di risorse nella misura in cui, in base alle proprie reali possibilità, riesce a *reciprocare* quanto ha ricevuto. Nell'ambito della reciprocità propria del welfare generativo può essere inserita anche la tematica del welfare aziendale. All'interno del paradigma redistributivo il welfare aziendale non avrebbe ragione di esistere ed infatti, ad eccezione di un limitato numero di iniziative prettamente di stampo paternalistico di imprenditori illuminati, non ha avuto grande rilevanza: se è compito dell'ente pubblico provvedere al soddisfacimento dei bisogni del cittadino *dalla culla alla bara*⁴, l'impresa non ha nessun motivo di intervenire in ambiti già coperti dall'azione pubblica (Violini, 2011). Nel paradigma del welfare generativo, in virtù di un *nuovo patto sociale* sorretto dall'idea di una sussidiarietà circolare, l'impresa eroga servizi ai dipendenti e alle loro famiglie che a loro volta reciprocano il servizio reso aumentando la lealtà verso l'organizzazione di appartenenza, migliorando

⁴ L'espressione usata è la traduzione di "from cradle to grave" utilizzata nel Rapporto Beveridge del 1954.

le relazioni in un clima maggiormente disteso e collaborativo. Dunque, il welfare aziendale avrà futuro nella misura in cui la transizione verso il paradigma del welfare generativo andrà consolidandosi. Tale transizione dal welfare redistributivo può a ragion veduta essere iscritto all'interno di un discorso di economia civile. Da un quarto di secolo ad oggi assistiamo ad una ripresa di interesse alla prospettiva e ai temi dell'economia civile, della quale il welfare aziendale ne è un'espressione. La locuzione economia civile può essere ben compresa facendo riferimento al termine civile, dal latino *civitas*: l'ambito dell'economia civile è dunque la *civitas*, ovvero la città intesa non tanto come luogo fisico quanto piuttosto come ordine sociale. Ed è proprio in questo contesto che il welfare aziendale assume in nuovo rilievo e vigore. L'imprenditore civile è colui che volge il suo sguardo ed il suo interesse oltre le mura della sua organizzazione, ponendosi il problema di come contribuire al progresso della *civitas*, ovvero di tutta la comunità circostante. Le ragioni di tale interesse consistono nella consapevolezza che il contesto di riferimento influenza notevolmente le possibilità di sviluppo di ogni organizzazione. Se l'ambiente circostante non evolve nelle sue diverse dimensioni, che spaziano dalla cultura al benessere fisico e psicologico, la stessa organizzazione non potrà progredire oltre una certa soglia. In conclusione le varie forme di welfare aziendale non possono essere più essere ricondotte ad una sorta di espressione filantropica dell'imprenditore; al contrario esse manifestano la consapevolezza che la creazione di valore presuppone la realizzazione di interventi sistematici in ambiti diversi da quelli tradizionali e che fino a qualche tempo fa erano di esclusiva competenza dello Stato, all'insegna di un nuovo patto sociale che vede l'impresa impegnata nel nuovo ruolo di *co-maker* di benessere sociale.

2.3 Welfare Aziendale: tra responsabilità sociale e gestione delle risorse umane

L'esigenza di un nuovo patto morale tra impresa, lavoratori, comunità e territorio viene reclamata già a partire dalla fine dello scorso secolo: essa si traduce in una revisione sostanziale dei rapporti tra l'impresa e le persone che vi appartengono e che operano e vivono sul territorio (Ghoshal, Bartlett,

& Moran, 1999). Questo patto morale nasce dalla consapevolezza che il capitale umano, vale a dire le persone di cui l'impresa dispone, rappresenta l'elemento fondamentale e la fonte primaria del vantaggio competitivo. Pertanto, la gestione strategica delle risorse umane, nella cui cornice viene inquadrato il tema del welfare aziendale, costituisce un elemento imprescindibile che deve trovare necessaria coerenza con la strategia complessiva dell'impresa. Le motivazioni alla base della diffusione del welfare aziendale sono da rintracciarsi principalmente nell'arretramento dello Stato nell'assicurare livelli di protezione e di tutela ai cittadini: all'interno dell'azienda si sviluppa un'offerta di welfare integrativo, in relazione alla domanda di benessere che viene dai dipendenti e dalle rispettive famiglie. La necessità di questo nuovo patto, di fatto basato su di un modello di corresponsabilità, conduce a riflettere sull'opportunità o meno di includere le politiche e le strategie di welfare aziendale nel campo delle azioni socialmente responsabili, realizzate da aziende private e pubbliche. La risposta, nell'opinione di chi scrive, potrebbe essere non del tutto scontata come invece potrebbe sembrare. Nell'argomentare la relazione tra responsabilità sociale e welfare aziendale occorre anzitutto definire il concetto di responsabilità sociale; di seguito si riporta la definizione contenuta nel Libro Verde, pubblicato dalla Commissione Europea nel 2001:

“integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate⁵”.

Nella sua connotazione classica la *social responsibility* deve essere intesa come “un elemento che dovrebbe connotare una responsabilità abbastanza unilaterale dell'impresa” (Donati & Prandini, 2009). L'intento volontaristico e filantropico proprio di condotte socialmente responsabili ha sollevato alcuni dubbi in merito al reale significato delle azioni di welfare aziendale. Innanzitutto in considerazione della condizione di economicità (Santesso, 2010), cui

⁵ Per ulteriori approfondimenti, si veda il Libro Verde della Commissione della Comunità Europea (2001), *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, pag. 7.

è improntata la gestione di aziende pubbliche e private, la quale presuppone che ad ogni investimento sia correlato un qualche ritorno economico, in termini di utilità future, che nel caso di investimenti in welfare aziendale consistono nel consolidamento dei rapporti con i propri dipendenti e le rispettive famiglie e più in generale con la comunità di riferimento. Dal punto di vista delle organizzazioni, adottare delle strategie e quindi dei comportamenti coerenti con i principi propri della responsabilità sociale, si traduce nella possibilità di consolidare la propria immagine nella collettività, investendo nelle relazioni con i diversi portatori di interesse presenti sul territorio. Ciò a partire dalla distinzione della funzione dal ruolo che le aziende, indipendentemente dalla loro natura pubblica o privata, rivestono nella società. L'azienda di per sé ha una funzione storicamente ben definita che si concretizza nella creazione di nuovo valore. Come affermato da Herbert Simon, premio nobel per l'economia nel 1978, i sistemi economici attuali sono definibili non più come sistemi di mercato ma come sistemi di organizzazione (Simon, 1991), poiché la maggior parte del valore è generato dalle transazioni tra aziende, più che tra queste e singoli consumatori. Questa funzione di generare nuovo valore attraverso la trasformazione degli input in output si connota per la sua stabilità nel tempo. Viceversa, quello di ruolo è un concetto dinamico che prende forma e si modella a seguito dall'incontro tra l'aspettativa del singolo e le aspettative che nei confronti del singolo ha l'organizzazione di appartenenza. Traslando questo concetto a livello sociale significa sostanzialmente che la comunità ha delle aspettative nei confronti dell'impresa, dei suoi comportamenti. Questo ruolo non è immutabile nel tempo; anzi, proprio il cambiamento del ruolo delle aziende ha portato a ritenere che queste debbano adottare un comportamento socialmente responsabile. Ciò detto, si potrebbe sostenere che le dinamiche di funzionamento dell'impresa possano essere ricondotte ad un fine principalmente utilitaristico: considerate nella loro funzione, le organizzazioni conducono le proprie attività ricercando i più elevati livelli di rendimento possibile, che nel mondo privato consistono tipicamente nella massimizzazione del profitto, nell'ambito della pubblica amministrazione nella soddisfazione del cittadino-utente. In

questo contesto, gli strumenti di responsabilità sociale hanno la funzione di legittimare ed accreditare il loro primato, nonché la loro presenza nel territorio e nella comunità in cui operano: in ultima istanza consolidare la propria immagine all'interno della società e rafforzare il rapporto con i propri interlocutori attraverso *strategie sociali*. In quest'ottica gli strumenti del welfare aziendale sono strettamente connessi con la strategia di gestione delle risorse umane, che vengono pacificamente richiamate tra le fonti principali del vantaggio competitivo dell'azienda. Un'accurata strategia di gestione delle risorse umane si pone, tra gli altri, anche l'obiettivo di rafforzare la relazione tra individuo ed organizzazione ed uno degli strumenti per raggiungere questo fine è l'impostazione di specifici piani di welfare aziendale. Agendo in questo modo, l'azienda aumenta la propria credibilità e attrattività, nella ricerca di soluzioni alle esigenze dei dipendenti, facilitando così il processo di identificazione e di creazione di fiducia nei riguardi dell'organizzazione (Gatti, 1999). Questa diversa qualificazione del welfare aziendale poggia le sue basi sul principio di corrispettività piuttosto che di gratuità: se il welfare aziendale fosse considerato come espressione della responsabilità sociale delle organizzazioni dovrebbero prevalere gli aspetti connessi alla liberalità e alla gratuità di tutti quei comportamenti atti a favorire il miglioramento della qualità della vita e, dunque, il benessere dei lavoratori dipendenti e delle rispettive famiglie. In questa prospettiva, il welfare aziendale, pregno di contenuto sociale, sarebbe avulso da qualsiasi considerazione rispetto al miglioramento delle performance aziendali. Essendo, però, vivi e facilmente rintracciabili i caratteri della corrispettività, alcuni autori, nell'impostazione dei quali chi scrive si riconosce, hanno evidenziato come le iniziative di welfare aziendale potessero essere più propriamente ricondotte alla teoria del *contratto psicologico* che si instaura tra azienda e dipendenti (Sangiorgi, 2009). L'impostazione concettuale del contratto psicologico si fonda sull'esistenza di specifiche aspettative di obbligazioni tra datore e lavoratore, che vanno oltre quelle giuridiche espressamente definite e codificate nel contratto di lavoro (Rousseau, 1990). La soddisfazione di queste *aspettative psicologiche* da parte delle organizzazioni influenza direttamente il

comportamento delle persone, aumentandone i livelli di *commitment*, *compliance*, *motivazione* e *soddisfazione*. Questo garantisce il raggiungimento di performance lavorative superiori, dovute al fatto che l'attenzione alle persone ed il soddisfacimento delle loro aspettative innesca meccanismi di attivazione individuale che inducono i lavoratori ad operare nell'interesse dell'organizzazione (Bergami, 1996). Nella logica del contratto psicologico, prevalente è il carattere corrispettivo che collega le prestazioni sociali offerte dall'azienda, nello specifico di welfare aziendale, all'ottenimento di più elevati livelli di performance lavorative. Inoltre, nel tentativo di supportare la tesi della natura corrispettiva delle politiche di welfare aziendale è possibile richiamare anche la *teoria psicologica dello scambio sociale* (Blau, 1964): essa dimostra come le azioni sociali siano determinate dalla duplice esigenza di minimizzare i costi e massimizzare i benefici della relazione (Thibaut & Kelley, 1959), secondo un vero e proprio modello di scambio economico, per il quale comportamenti improntati ad una logica pro-sociale, che comportano il sostenimento di un certo costo, sono giustificati solo nella misura in cui dall'adozione di tali comportamenti derivino guadagni attesi superiori all'investimento (Aronson, Wilson, & Akert, 1999). Dunque, nella realtà ai comportamenti e alle azioni pro-sociali poste in essere dalle organizzazioni corrisponde un'equa controprestazione dei lavoratori volta a ricambiare nel tempo tale impegno e che, come poco prima riferito, consiste in performance lavorative più elevate. Dal momento che la controprestazione offerta dall'organizzazione non ha natura monetaria, piuttosto assume le forme di servizi in grado di aumentare il benessere dei lavoratori e delle loro famiglie, la relazione tra datore e prestatore di lavoro assume si connota come *relazione di scambio sociale*. In conclusione, alla luce dei contenuti della teoria del contratto psicologico così come della teoria psicologica dello scambio sociale, vengono evidenziati i caratteri di corrispettività piuttosto che di gratuità propri delle strategie di welfare aziendale. La particolare convergenza degli interessi dell'azienda e gli interessi dei lavoratori e delle loro famiglie, tipica di una prospettiva definita in altri parte del

presente lavoro di tipo *win-win*, spinge a ritenere non totalmente appropriata la collocazione delle politiche di welfare aziendale all'interno delle azioni di responsabilità sociale.

2.4 Le risorse umane nelle teorie organizzative

Al fine di meglio comprendere il crescente interesse delle aziende, pubbliche e private, verso i bisogni dei propri dipendenti e, quindi, le motivazioni che le hanno spinte a sviluppare pratiche di welfare aziendale, è certamente utile definire la cornice teorica entro la quale si muovono gli attori in parola, ripercorrendo l'evoluzione delle principali teorie organizzative, focalizzando l'attenzione sulla produttività/redditività aziendale e sui bisogni ed esigenze espresse dai lavoratori.

Occorre preliminarmente specificare che l'interesse verso l'organizzazione aziendale affonda le proprie radici agli inizi del '900, da quando, cioè, si vennero a creare le prime grandi entità produttive che, tuttavia, operavano ancora secondo schemi e modalità di tipo artigianale. Si avvertì quindi l'esigenza di razionalizzare le modalità operative di queste grandi concentrazioni, al fine di ottimizzarne gli sforzi e massimizzare i risultati. È in questo contesto che nasce e si sviluppa la teoria dello *Scientific Management*, elaborata da Taylor (1911): essa prende le mosse dalla non più tollerabile contraddizione tra le potenzialità produttive di un'industria ormai alle soglie della produzione di massa ed i metodi ancora arcaici della sua conduzione (Bonazzi, 1998). Le innovazioni tecnologiche ed il progressivo ingrandimento dei complessi industriali determinarono l'abbandono delle vecchie soluzioni di tipo artigianale e diedero un forte impulso alla creazione di un sistema organizzativo nuovo ed efficiente (Mazzotta, 2007). La teoria elaborata da Taylor si basava su di una visione *meccanicistica* dell'organizzazione (Adinolfi, 2003) che si riflette nella totale ed incondizionata separazione tra l'attività di chi deve pensare, controllare e dirigere, e chi invece deve solo eseguire compiti elementari (Cocozza, 2013). La concezione dell'individuo in tale modello è quella dell'*homo oeconomicus*, cioè di un attore dotato di assoluta razionalità che orienta i suoi sforzi verso la massimizzazione del suo interesse personale e che è perfettamente consapevole delle conseguenze delle sue scelte (Giovanola, 2012). L'estrema tensione alla scientificità della divisione

del lavoro e l'eccessiva razionalizzazione dei processi produttivi hanno portato ad una concezione del rapporto uomo-lavoratore particolarmente riduttiva, trasformando l'operaio in un freddo esecutore di compiti predeterminati, senza emozioni ed aspettative, che veniva motivato esclusivamente attraverso la leva retributiva (Ranieri, 2002). Nella fabbrica taylorista, infatti, l'uomo rappresenta un *limite*, un vincolo da gestire e da tenere sotto stretto controllo, limitando la sua discrezionalità ed i suoi ambiti di azione (D'Amico, 2007). Proprio da questi assunti ebbero le mosse, sul finire degli anni 30, le numerose critiche all'impostazione Teyloristica. Andava affermandosi in quel periodo la scuola delle Relazioni Umane, che accusava il Taylorismo di una troppo accentuata separazione tra chi pensa e chi fa, di un'estrema parcellizzazione della forza lavoro, del mancato utilizzo delle capacità intellettive e creative della stessa (Becchetti, 2009). Voce di spicco all'interno di questa nuova corrente di pensiero fu uno psicologo americano, Elton Mayo, il quale accusò Taylor di aver svuotato il lavoro del suo significato, portando all'alienazione dell'uomo, costretto ad operare in modo asettico e meccanico, e alla perdita dell'identità personale perché la parcellizzazione del lavoro isola il singolo, costringendolo a rapporti di sola gerarchia (Mayo, 1945). Al contrario, Mayo rivendica il senso del lavoro che garantisce sicurezza economica, ma anche valenza sociale ed umana, perché con esso gli uomini si aggregano, esprimono le loro abilità, cercano gratificazione e riconoscimento (Morelli, 2002). Tuttavia, aldilà dei tanto proclamati propositi, la suddetta scuola non apportò alcun significativo cambiamento alla *conduzione* dei lavoratori: l'uomo viene ancora considerato come una variabile dipendente dell'organizzazione ed in tale contesto le Relazioni Umane tendono a svolgere essenzialmente funzioni di controllo e di neutralizzazione degli effetti derivanti dalle richieste di adeguamento del personale alle esigenze organizzative (Fontana, 1994). Occorre, tuttavia, riconoscere un grande merito a questo filone di pensiero: per la prima volta la psicologia è stata introdotta negli studi organizzativi facendo cadere, sebbene tra non poche contraddizioni, l'assunto assolutamente negativo nei confronti dei lavoratori. Sulla scia di questi studi, intorno agli anni 50, si assiste ad una nuova evoluzione delle teorie organizzative, in corrispondenza dei cambiamenti del contesto mondiale dovuti alla fine dei conflitti bellici. Iniziano a riscuotere sempre

maggiore successo le teorie della scuola comportamentista, che apportano significativi approfondimenti in ordine alla correlazione tra esigenze e bisogni del lavoratore e fini dell'organizzazione. Mentre la scuola delle Relazioni Umane si muoveva sostanzialmente all'interno del paradigma dello *Scientific Management*, le teorie motivazionaliste si pongono in una nuova prospettiva e cercano di rompere completamente con gli schemi della Scuola Classica, proponendo cambiamenti strutturali dell'organizzazione del lavoro, del ruolo dei lavoratori e, quindi, del modo di lavorare senza limitarsi a meri interventi psicologici, che spesso avevano esclusivamente fini manipolatori. In particolare le teorie motivazionaliste attribuiscono importanza agli aspetti psicologici degli individui come fattori motivazionali per gli stessi (Bonazzi, 2002). Maslow identifica una serie di bisogni dell'individuo, dalla cui soddisfazione dipende la sua motivazione, classificandoli in una *piramide*⁶ in ordine di importanza che prevedeva: bisogni fisiologici, di sicurezza, di appartenenza, di autostima e di autorealizzazione (Brusa, 2007).



Dunque, per motivare le proprie risorse umane, il management deve garantire la soddisfazione dei bisogni dei lavoratori partendo dai bisogni collocati alla base della piramide per poi risalirla progressivamente, puntando man mano ai bisogni del livello immediatamente superiore rispetto a quelli già soddisfatti (Adinolfi, La gestione delle risorse umane , 2003). Il lavoratore cercherà di

⁶ Immagine reperita presso il sito web: <http://www.psicologiadellavoro.org/?q=content/il-concetto-di-bisogno-di-maslow>. Ultimo accesso 20/01/2013.

soddisfare i propri bisogni e le proprie esigenze mettendo a frutto le capacità e le conoscenze di cui dispone, cercando di sviluppare il suo potenziale e la sua autonomia: secondo Maslow, infatti, il bisogno di autorealizzazione dipende esclusivamente dalle proprie risorse, essendo tale bisogno del tutto indipendente da altre persone o dalla struttura dell'ambiente fisico (Maslow, 1954). Tuttavia è impossibile negare come le strutture organizzative, con i loro vincoli gerarchici, con la loro rigida divisione del lavoro, lascino ben poco spazio alla possibilità di soddisfare i bisogni di autostima e di autorealizzazione alla maggior parte dei lavoratori (Argyris, 1972). Gli studi condotti da F. Herzberg confermano quanto fin ora detto: le sue ricerche mostrarono come i fattori che determinavano situazioni di insoddisfazione erano distinti da quelli che determinavano le esperienze positive (Herzberg, 1987). I fattori di insoddisfazione riguardavano prevalentemente l'ambiente di lavoro, mentre quelli di soddisfazione i contenuti del compito. Pertanto incidavano direttamente sull'insoddisfazione del lavoratore le politiche e le procedure aziendali, lo stile di direzione praticato, il livello retributivo, le relazioni interpersonali e le condizioni fisiche del lavoro; influivano sulla soddisfazione, invece, fattori come le responsabilità affidate, il raggiungimento di obiettivi, possibilità di carriera (Grasso, 2003). Il limite della maggior parte delle strutture organizzative sta nel fatto di concedere solo a pochi la possibilità di ricoprire nel tempo posizioni di maggiore responsabilità, senza tenere in debita considerazione le aspettative del lavoratore. Questi nuovi paradigmi si fanno portavoce di una nuova concezione del lavoratore, non più mero ingranaggio meccanico, ma individuo dotato di una propria personalità, esigenze e aspirazioni che si correlano in maniera diretta alla sua produttività. Non era più accettabile l'idea di un'organizzazione esclusivamente intesa alla stregua di una grande macchina: si affacciava il concetto dell'organizzazione come un organismo vivente che, distogliendo l'attenzione dalle modalità che assicuravano il massimo rendimento dell'uso delle risorse, si focalizzava sugli aspetti comportamentali e relazionali delle parti che costituivano quell'organismo (Scialoja, 1998). La metafora dell'organismo identifica le organizzazioni come cicli vitali, il cui insieme di relazioni tra gli individui e l'esistenza di bisogni differenti da un lato ne amplificano la capacità biologica di

sopravvivenza e, dall'altro, confermano la consapevolezza di una visione più ampia e complessiva delle organizzazioni. Infatti, i diversi comportamenti delle parti costituenti l'organismo possono favorire oppure ostacolare il raggiungimento dei complessivi obiettivi dell'organizzazione, e di conseguenza, la sua capacità di sopravvivenza (Cocoza, 2006). Il concetto di Human Resources, introdotto per la prima volta da (Miles, 1965), supera gli studi della gestione del personale orientati dalla teoria classica per affermare che il lavoratore è portatore di valori e conoscenze e pertanto rappresenta una risorsa, in passato spesso inutilizzata e quasi mai valorizzata. Dagli inizi degli anni 80, si è andata sempre più diffondendo la consapevolezza che il lavoratore rappresenta una variabile strategica a disposizione del management, su cui investire e su cui poter contare (Lazzarini, 2003). Si afferma il paradigma della Human Resources Management: il lavoratore tende ad essere considerato come una persona, con un suo sistema di valori e aspettative, ma anche come patrimonio di competenze ed esperienze (Torrington, Hall, & Taylor, 2008): da mero costo da minimizzare diviene, dunque, una risorsa da valorizzare e da preservare (Boldizzoni & Manzolini, 2000), in quanto potenzialmente decisiva per la sopravvivenza e la crescita di ogni azienda, fondamentale nell'acquisizione, mantenimento e sviluppo di un solido e duraturo vantaggio competitivo nei confronti dei competitors (Lazzarini, 2010). Sono queste le motivazioni che dovrebbe spingere il management aziendale ad intraprendere azioni di miglioramento degli aspetti del lavoro che ricadono nella sfera sociale del dipendente. Infatti, è sempre più forte la consapevolezza che un orientamento aziendale verso pratiche di buon governo non è più differibile poiché fattore che potrebbe concorrere al raggiungimento di un vantaggio competitivo rispetto ai propri concorrenti. Di qui nasce l'interesse verso aspetti non tradizionali del dipendente, che attendono la sua sfera psicologica e sociale, al fine di migliorare la sua motivazione e partecipazione alle attività lavorative. Gli aspetti principali su cui focalizzare l'attenzione sono essenzialmente quattro:

- le relazioni: mettere in connessione le persone, facilitare acquisizione e scambio di strategie e conoscenze utili, perseguimento di un clima sereno nel team;
- gli obiettivi: trasferire le strategie e tradurre gli obiettivi come *vision* generale e come input

personale;

- gli stimoli: lavorare sulle componenti emotive non intenzionali per favorire il lavoro di squadra e comportamenti virtuosi
- la consapevolezza: potenziare le competenze individuali ed individuare punti di forza e debolezze per rendere più proficua l'attività lavorativa.

Sotto il profilo operativo, le soluzioni che possono essere attuate hanno natura diversa: da un lato si può rivalutare il sistema di comunicazione degli input (ovvero l'insieme obiettivi, vincoli, competenze), dall'altro si può sviluppare un sistema per la valutazione e condivisione dei risultati individuali e di gruppo. Al riguardo, la teoria del *Goal Setting* (Kreitner & Kinicki, 2004) suggerisce un primo approccio. Più precisamente essa si basa sul seguente assioma: la prestazione è causata dalla volontà di fornire la prestazione, che può essere sviluppato in quattro punti:

1. una precisa e chiara individuazione degli obiettivi permette di pervenire a migliori prestazioni;
2. obiettivi ritenuti difficili ma realizzabili aumentano il livello delle prestazioni;
3. il coinvolgimento sugli obiettivi migliora la prestazione;
4. il feedback dei colleghi e dei superiori influenza la motivazione.

La considerazione degli aspetti appena elencati portano ad analizzare un ulteriore fattore critico, che è rappresentato dalla comunicazione. Per mantenere un buon livello di performance da parte di dipendenti e collaboratori è opportuno instaurare una buona comunicazione, improntata su di un rapporto sincero e leale, pur nel rispetto dei ruoli. Inoltre, nelle difficoltà usare un atteggiamento positivo è la strada più sicura per un ritorno positivo in termini di morale ed efficienza (ma sostenere non significa giustificare). Infine bisogna mostrare e dare equilibrio, riportando ogni discussione al fulcro dell'oggetto, allontanando la tendenza a dare giudizi o trovare capri espiatori quando si analizza una problematica.

L'analisi della letteratura in materia di teorie organizzative esplica in che modo si è evoluto il concetto di organizzazione nel corso del tempo e come è cambiato il ruolo del lavoratore al suo interno. Pian piano si è passati dalla concezione dell'uomo quale parte di una macchina costruita scientificamente per assicurare la massima efficienza produttiva, ad un lavoratore portatore di bisogni ed esigenze da soddisfare per incrementare la produttività e la redditività aziendale, fino ad approdare a una concezione *umanizzata* di lavoratore (Pizzolato & Pizzolato, 2003): non più costo ma risorsa, asset intangibile la cui valorizzazione è fondamentale ai fini della costruzione di un solido vantaggio competitivo (Boldizzoni & Paoletti, 2006). Le persone costituiscono la risorsa principale a disposizione di ogni organizzazione per compiere la propria *mission* e solo un lavoratore soddisfatto potrà partecipare attivamente e positivamente a questo fine (Cietta, 2011). Superate le questioni relative al coinvolgimento del lavoratore, ai suoi bisogni psichici e morali, si sono poste nuove problematiche, coerentemente con l'evoluzione della società moderna. In un mondo in continuo movimento, alla continua quanto affannosa ricerca dei risultati, l'uomo sembra aver smarrito quella spinta primordiale verso i valori tradizionali: la famiglia, gli affetti, il rispetto; di qui il richiamo ai concetti di etica e di responsabilità sociale, che sono andati affermandosi in maniera sempre più intensa nell'ultimo decennio. Nell'ambito di questa nuova visione, le aziende diventano attori fondamentali nella ricerca e nella costruzione di nuovi equilibri: a tal fine esse cercano di implementare nuove politiche e nuovi strumenti per supportare i collaboratori nel combinare le esigenze lavorative con quelle familiari (Molteni, Bertolini, & Pedrini, 2009). È questo il vero senso del welfare aziendale: favorire una nuova composizione tra lavoro, vita privata e familiare che permetta di realizzare un nuovo intreccio tra queste sfere esistenziali, ognuna delle quali ugualmente indispensabile per realizzare la pienezza antropologica (Riva, 2009). In un'ottica di *Corporate Citizenship*, le organizzazioni ricoprono un nuovo ruolo nella società, con annessi diritti e doveri di cittadinanza, soprattutto in un periodo storico in cui il ruolo dello Stato è diventato sempre più marginale (Ranci, 2011). Ciò è tanto più vero se si considera il mutato contesto istituzionale e sociale nell'ambito del quale si modellano i tempi di vita quotidiana. Come verrà dimostrato dalle indagini

condotte nelle pagine successive, il progressivo declino del sistema di welfare state e la sua incapacità di provvedere alle esigenze di una sempre più consistente quota della popolazione, determina un elevato tasso di insoddisfazione avvertito in misura maggiore dai lavoratori, tra i quali emerge una crescente domanda di *welfare integrativo* (Laudadio, 2011).

CAPITOLO III: GLI AMBITI DEL WELFARE AZIENDALE

3.1 Gli ambiti del welfare aziendale: Introduzione

Il welfare aziendale costituisce una tematica che per taluni aspetti può definirsi “contaminata” da diverse discipline e pensieri. Nato per iniziativa di imprenditori illuminati a seguito dei grandi stravolgimenti sociali causati dalla rivoluzione industriale, il welfare aziendale nel corso del tempo ha trovato spazio sempre maggiore spazio tanto nei dibattiti politici che nel confronto tra le parti sociali, sia a livello nazionale che locale. In virtù di questa multidisciplinarietà, è certamente opportuno procedere ad una sistematizzazione dei contributi esistenti in letteratura in materia di welfare aziendale, utilizzando come chiave interpretativa quattro diversi ambiti di studio:

1. ambito welfaristico
2. ambito paternalistico;
3. ambito delle relazioni industriali;
4. ambito aziendalistico-manageriale.

Grazie a questa sistematizzazione sarà più agevole pervenire ad una più corretta interpretazione del fenomeno indagato.

3.2 L’ambito welfaristico

Tipicamente, gli studi condotti sui regimi di welfare si sono soffermati sulla tipologia di politiche pubbliche e sulla loro relazione con le variabili socio-demografiche e familiari (Castles & Leibfried, 2010). In un momento storico caratterizzato da una profonda crisi del sistema di welfare pubblico, dalla necessità sempre più marcata di procedere ad azioni di ristrutturazione e di ricalibrazione delle politiche di protezione sociale (Hemerijck, 2013), sarebbe auspicabile l'adozione di una prospettiva più ampia, che includa le imprese nel novero dei possibili soggetti erogatori di prestazioni di welfare. Questa possibilità non comporta la sostituzione ma l'affiancamento della spesa privata a quella pubblica in risposta ai crescenti bisogni sociali; ciò permetterebbe, inoltre, una più razionale ed

efficace redistribuzione delle limitate risorse pubbliche disponibili (Ferrera & Maino, 2013). I principi ispiratori dei processi di riforma dei sistemi di welfare individuati dall'unione europea sono costituiti dalla sostenibilità, efficienza, inclusione e protezione sociale, partnership fra soggetti pubblici e privati. Tuttavia i processi di ricalibratura avviati non si sono rivelati efficaci soprattutto in considerazione di un contesto che presenta logiche di funzionamento ormai obsolete. Infatti, il tradizionale modello di welfare, definito *male-breadwinner model* (Crompton, 2006), è incentrato sulla figura del lavoratore dipendente che riusciva ad assicurare le esigenze ed i rischi sociali della sua famiglia, tipicamente connessi alla vecchiaia, alla malattia, all'invalidità o alla disoccupazione, utilizzando i trasferimenti monetari provenienti dallo Stato centrale (Donati & Prandini, 2008). Questo modello si afferma in un'economia industriale di tipo fordista, caratterizzato da una forte standardizzazione dei cicli di vita individuali, familiari e della vita quotidiana (Esping-Andersen G. , 2010). Le attuali condizioni del contesto sociale e lavorativo hanno subito tali modificazioni da non permettere più una predeterminazione dei cicli di vita. Il mercato del lavoro si caratterizza per un elevato livello di flessibilità, per uno modello produttivo *just in time*, per una maggiore vulnerabilità rispetto alle quali i soli trasferimenti in danaro risultano non più sufficienti. A livello europeo, l'ambito nel quale sono state più numerose ed incisive le iniziative del settore privato è quello dei servizi alla persona e delle facilitazioni della vita quotidiana. La concentrazione delle iniziative private in questi ambiti ci spiega in ragione delle mutate esigenze della popolazione e delle famiglie in virtù dei cambiamenti in atto del tessuto sociale: aumento dell'aspettativa di vita, diminuzione dei tassi di natalità, aumento della presenza di donne nel mercato del lavoro. Questi cambiamenti hanno determinato l'emergere di nuovi bisogni soprattutto in quei settori che, sino all'inizio del decennio passato, erano considerati sufficientemente strutturati: istruzione, assistenza e salute. Si vengono, dunque, a creare le condizioni per l'intervento di soggetti privati a sostegno dell'azione pubblica, che non riesce più a garantire un'adeguata copertura di ampia fascia della popolazione (Moulaert, 2013). In questa nuova arena, le imprese possono ricoprire un nuovo e significativo ruolo in considerazione delle significative potenzialità in termini di risorse sia economiche che organizzative. Il welfare

aziendale diventa, quindi, l'ambito in cui l'impresa diviene l'attore principale, quale erogatore di servizi e prestazioni a contenuto sociale. Senza alcuna pretesa di esaustività, volendo dare una prima definizione di welfare aziendale lo si potrebbe intendere come quell'insieme di beni e servizi che le organizzazioni erogano ai propri dipendenti nell'intento di migliorarne le condizioni di vita privata e lavorativa. Gli ambiti di intervento vanno dal sostegno al reddito familiare allo studio, dalla genitorialità alla tutela della salute, da proposte per il tempo libero fino ad arrivare ad agevolazioni di carattere commerciale (Mallone, 2013). Anche all'interno del welfare aziendale viene riconosciuto allo Stato una posizione assolutamente rilevante, in virtù del ruolo doppio che esso svolge: innanzitutto rappresenta il contesto entro il quale si realizzano le iniziative di welfare aziendale; inoltre svolge un ruolo di promozione attraverso la previsione di incentivi ed agevolazioni fiscali e l'allocazione di risorse finanziarie per specifici progetti (Brenna, 2013). Il welfare aziendale assume diversa manifestazione a seconda delle dimensioni aziendali nelle quali viene implementato: si propone sotto forma di pacchetti articolati e formalizzati nelle grandi imprese e nelle multinazionali; invece, nelle piccole e medie imprese spesso le iniziative vengono gestite a livello informale e a copertura di una ristretta fascia di rischi sociali. Il welfare aziendale, però, rischia di diventare un'ulteriore causa di disuguaglianza sociale tra lavoratori che possono beneficiare i piani di welfare aziendali e lavoratori che invece ne sono esclusi ma anche fra territori di uno stesso paese. Per cercare di limitare tale eventualità è possibile implementare iniziative a livello territoriale, grazie ai rapporti di partnership tra gli attori pubblici e privati al fine di favorire lo sviluppo di un benessere sociale condiviso. Alla luce di quanto detto, sembra affermarsi un'evoluzione del paradigma classico di universalismo, ovvero quello di universalismo progressivo, inteso quale accesso esteso a tutta la popolazione, ma con filtri selettivi capaci di calibrare le prestazioni di tutela sociale in base all'intensità del bisogno e della situazione economica degli interessati (Macchioni, 2014); questo nuovo concetto, infatti, può sia costituire il motore propulsore del processo di ricalibratura del sistema del welfare pubblico, sia favorire l'incastro virtuoso tra l'azione del soggetto pubblico e privato. I punti di forza di questa concezione sono così lì dal fatto che l'impresa viene collocato all'interno di

una welfare plurale: l'impresa, accanto agli altri attori istituzionali, offre ai cittadini-lavoratori iniziative finalizzate ad accrescere il benessere collettivo. I punti di debolezza consistono nel ruolo dell'impresa, concepito come compensativo rispetto al ruolo svolto dalle istituzioni tradizionali, denotando una mancata visione di welfare societario e capacitativo.

3.3 L'ambito paternalistico

La trattazione incomincia da questo ambito in quanto in esso è possibile rintracciare la linfa originaria del futuro welfare aziendale. Ci si riferisce in particolare a quelle realtà industriali che, già a partire dai primi anni del secolo scorso, si occupavano non soltanto della produzione di beni e servizi per il mercato dei consumi, ma anche della crescita del tessuto sociale nel quale operavano. Lo sviluppo del welfare aziendale, in Italia, è strettamente correlato alla storia delle imprese: infatti, il welfare d'impresa era parte integrante delle politiche di piccoli e grandi gruppi industriali andatesi affermando in parallelo con lo sviluppo dello Stato sociale (Ciuffetti, 2012) . Il periodo storico in cui si fa riferimento va dalla dominazione fascista fino al boom economico che ha caratterizzato il periodo della ricostruzione post bellica. Le azioni intraprese dalle imprese in ambito sociale ebbero il merito di assorbire il conflitto tra lavoro e capitale in un momento in cui le stesse imprese vivevano profondi mutamenti organizzativi, dovuti all'adozione dell'impostazione fordista del lavoro. Il modello di sviluppo del primitivo welfare aziendale era costituito dal villaggio operaio, che rappresentò il modello di organizzazione socio-industriale tipico nella fase di avvio del processo imprenditoriale. La costruzione di veri propri villaggi industriali era principalmente causata dalla progressivo abbandono delle campagne da parte degli agricoltori che iniziarono a trasferirsi nei contesti urbani in via di industrializzazione. Intorno alle fabbriche iniziarono a diffondersi delle *company town*, costituite dalle residenze, strutture ricreative, servizi per la cura dei bambini, mercato e mensa. In questo periodo, che si potrebbe definire come primo paternalismo, convivevano le *due anime* del welfare aziendale: la risposta ai reali bisogni ed esigenze dei lavoratori da un lato, e l'aumento della produttività degli stessi dall'altro. Questa situazione mutò nel corso del dominio fascista, laddove

l'*anima* della produttività diventa predominante; ciò per due ordini di ragioni. Innanzitutto perché l'ordine totalitario proprio del fascismo aveva completamente assorbito il conflitto sociale, riducendo di conseguenza drasticamente le possibilità d'intervento di altri attori nella sfera sociale; in secondo luogo, perché la spinta verso l'organizzazione fordista del lavoro focalizzava l'attenzione sull'efficienza produttiva piuttosto che sui bisogni dei lavoratori. Con la fine del secondo conflitto mondiale, lo sviluppo dello Stato sociale vive uno dei suoi momenti di espansione più significativi. In Inghilterra, nel 1942, viene pubblicato il *Social Insurance and Allied Services*, che propone l'adozione di un sistema di protezione sociale universale, si abbia il fine di tutelare le categorie sociali più deboli. In particolare si sosteneva l'intervento economico dello Stato a favore di quanti si trovavano involontariamente in condizioni di indigenza, come i disoccupati, gli anziani o i malati, nonché l'istituzione di un servizio sanitario nazionale che consentisse l'erogazione gratuita di cure mediche e di assistenza anche per i poveri (Harris, 1994). Gli echi di questo sviluppo sociale, promosso dapprima in Inghilterra e seguito successivamente da altri paesi europei, giunsero anche nel nostro paese, in quel tempo impegnato in ambiziosi progetti di edilizia popolare, aventi il duplice scopo di avviare un innovativo processo di urbanistica e di rispondere ai bisogni sociali dei lavoratori (Benassi, 2010). In questa fase, le imprese continuarono nella loro azione di costruzione di alloggi ma la novità rispetto alle iniziative pregresse è costituita dall'espansione di strutture e servizi a completamento dei villaggi industriali, come mense, colonie, mercati, centri culturali e di formazione. Il tentativo più articolato di convogliare le iniziative delle imprese in un più ampio progetto volto a sostenere il benessere sociale degli operai è rintracciabile nell'esperienza di Adriano Olivetti ad Ivrea. Il vero protagonista di questa iniziativa è stato l'imprenditore, che ha voluto istituire una mutua sanitaria, servizi sociali ma anche istituzioni culturali come biblioteche, esposizioni d'arte o contributi a riviste scientifiche: Adriano Olivetti, infatti, riteneva che la ricchezza prodotta in tre confini della fabbrica potesse ricadere anche sul tessuto sociale non solo in termini economici (attraverso il salario) ma anche in termini di contenuti relazionali (attraverso la fiducia, la cooperazione, la reciprocità) (Ferrarotti, 2013). Tuttavia, a partire dagli anni 70 dello scorso secolo, gli sforzi di coordinare le

azioni imprenditoriali con lo sviluppo di un sistema di tutela sociale e di sviluppo urbanistico iniziarono a rallentare, per interrompersi definitivamente nel decennio successivo. Le motivazioni di questo cambio di tendenza sono essenzialmente riconducibili da un lato alle pressioni competitive che spinsero le imprese ad accantonare ogni velleità di azione sociale per concentrarsi esclusivamente su obiettivi di tipo economico; dall'altro allo sviluppo di un contesto sociale molto conflittuale che iniziò ad interpretare le azioni imprenditoriali come meri strumenti utilizzati dall'imprenditore per ridurre le conflittualità sociali, senza considerare, però, gli effetti benefici sullo sviluppo del sistema locale. In conclusione nell'ambito paternalistico, in un momento storico in cui lo Stato Sociale non era ancora pienamente strutturato, le prime forme di welfare aziendale sono riconducibili all'opera e alla sensibilità di singoli imprenditori illuminati, che colsero l'importanza di intraprendere iniziative a favore dei propri dipendenti, così da permettere un più rapido sviluppo del contesto sociale nel quale erano inseriti. I principali punti di forza di questa impostazione sono costituiti dalla capacità del singolo imprenditore di rispondere in modo efficace ai bisogni dei lavoratori attraverso l'ascolto quotidiano e diretto. Tuttavia l'affidamento dello sviluppo sociale di un territorio al carisma e al buon senso di un singolo soggetto ne costituisce anche il principale punto di debolezza. La più diretta conseguenza è, infatti, uno sviluppo disomogeneo dei territori e una disuguaglianza sociale molto accentuata.

3.4 L'ambito delle relazioni industriali

Il tema del welfare aziendale rientra nell'ambito delle relazioni industriali soprattutto in termini di protezione sociale del lavoro. Per lungo tempo il sistema delle relazioni industriali si è caratterizzato per una forte **specializzazione delle competenze**; nel corso dei primi anni dello scorso secolo, l'affermazione del paradigma fordista aveva favorito una netta divisione di compiti fra lo stato sociale e gli attori delle relazioni industriali: il primo era titolare delle funzioni di protezione sociale, ai secondi spettavano le responsabilità in tema di remunerazione e di condizioni di impiego. In questo

paradigma, lo Stato si impegnava di creare le condizioni di welfare propedeutiche allo sviluppo dell'economia, riservando a se stesso gli spazi di manovra per raggiungere gli obiettivi prefissati. In questo periodo, infatti, il welfare non costituisce un tema dibattuto dalle relazioni industriali, impegnate piuttosto a redimere le conflittualità tipiche delle dinamiche lavorative. Ciò nonostante, alcuni autori hanno fatto notare come questo modello di specializzazione delle competenze fosse proprio esclusivamente del livello centrale e formalizzato delle relazioni industriali, mentre al livello decentrato si sono susseguite diverse azioni in campo di protezione sociale avviate da imprenditori illuminati, come nel caso delle grandi imprese del Nord, basti ricordare le esperienze maturate in Fiat e Olivetti o nei numerosi Cral nati a livello aziendale. Nello stesso periodo prendono avvio alcune iniziative di carattere negoziale da parte delle rappresentanze sindacali impegnate, a livello aziendale-decentrato, ad estendere gli strumenti di protezione sociale individuati al superiore livello centrale. Tuttavia, tali attività sembrano discostarsi dal welfare aziendale inteso in senso stretto, in quanto si proponevano di favorire la diffusione di servizi sociali a livello locale, a favore non esclusivo dei dipendenti delle fabbriche, ma dell'intera cittadinanza. Proprio in questa circostanza è possibile riscontrare il fallimento di questo modello, a causa dell'indisponibilità delle imprese a finanziare servizi rivolti a soggetti esterni e della difficoltà degli enti locali di trattare i contributi aziendali (Regalia, 2012). Negli anni a seguire il modello della separazione delle competenze cadde in una profonda crisi in virtù di una sempre maggiore contaminazione tra i ruoli e le responsabilità dei diversi attori in gioco nonché di una serie di trasformazioni sociali che determinarono la fine del compromesso tra Stato e mercato (Crouch, 2003). Ci si riferisce, in particolare, all'affermarsi dell'organizzazione fordista del lavoro, al massiccio ingresso delle donne nel mondo del lavoro, al calo del tasso di natalità, al significativo aumento dell'aspettativa di vita, tutti fattori che insieme determinarono il declino del *male breadwinner model*, che per lungo tempo era stato l'anello di congiunzione tra l'apparato produttivo ed il sistema centrale di protezione sociale. Inoltre, tanto l'indebolimento del sistema di welfare state, dovuto essenzialmente alla diminuzione delle risorse finanziarie disponibili, quanto la necessità di riformare il sistema dei servizi di protezione sociale,

con un progressivo abbandono dell'ottica del welfare occupazionale, hanno favorito l'ingresso delle relazioni industriali nell'arena delle politiche di protezione sociale (Pavolini, Ascoli, & Mirabile, 2013). La concertazione tra Governo e parti sociali in un primo momento si è limitata alle tematiche inerenti la retribuzione e le politiche dei redditi, per poi ampliare il proprio spettro d'azione sul mercato del lavoro, sulle politiche di inclusione, sul sistema pensionistico, il tutto volto alla riduzione della spesa pubblica. La contrattazione centralizzata può manifestarsi anche sottoforma di contrattazione interconfederale o di categoria con il precipuo fine di estendere le forme di tutela individuate dal sistema di welfare pubblico. In questo contesto rientrano accordi, ispirati da un principio di protezione mutualistico, a favore di quei lavoratori non coperti (o coperti solo parzialmente) dai programmi assistenziali pubblici (Cella & Treu, 2009). La contrattazione realizzata entro i confini aziendali (o del territorio di riferimento) viene comunemente definita come decentrata ed è in questo livello che il tema del welfare aziendale si afferma tra le tematiche delle relazioni industriali. Rispetto al passato, l'iniziativa dell'impresa in materia ha assunto un carattere più ben più articolato, molto distante dall'impostazione unilaterale adottata dagli imprenditori illuminati di inizio Novecento. Riprendendo il pensiero di Trampusch, il percorso evolutivo delle relazioni industriali ha condotto verso il cd. *welfare contrattuale*, mediante il quale il dialogo sociale, con modalità ed esiti diversi, si esplica (Trampusch, 2011):

- a livello nazionale attraverso la definizione dei Contratti Collettivi Nazionali;
- a livello sub-nazionale attraverso la contrattazione decentrata di secondo livello;
- a livello aziendale, tramite accordi ed interventi nelle singole realtà organizzative.

Ciò che caratterizza l'indirizzo delle più recenti forme di welfare contrattuale è senz'altro l'interesse verso le necessità di riorganizzazione del lavoro, gestione delle risorse umane e produttività. I punti di forza di quest'ambito sono costituiti dall'ascolto e dall'inclusione delle rappresentanze dei lavoratori, che garantisce equità di trattamento a tutti i dipendenti, sancita all'interno del contratto. Di contro, i punti di debolezza sono costituite dalle difficoltà insite nel sindacato ad individuare uno

spirito condiviso con gli altri attori sociali, atto alla creazione e allo sviluppo di un welfare plurale e societario.

3.4.1 Il ruolo della contrattazione collettiva

Se si considera il rapporto di lavoro quale particolare vincolo giuridico che lega datore di lavoro e lavoratore ben si può capire la potenzialità ed il rilievo che questo può assumere nella tematica in oggetto. Infatti, la caratteristica nonché la funzione tipica della contrattazione collettiva è quella di salvaguardare gli interessi dei dipendenti, potendo, inoltre, travalicare quegli aspetti che riguardano direttamente la regolazione dei rapporti di lavoro. Questa possibilità è insita all'interno del principio di libertà sindacale, ben potendo la contrattazione collettiva ampliare le materie oggetto di negoziazione oltre quelle tradizionali e quindi estendersi anche alle materie riconducibili al welfare. In un'ottica di responsabilità sociale, in piena coerenza con i principi costituzionali già evidenziati di solidarietà sociale, l'attuale tendenza delle organizzazioni è quella di fornire ai propri dipendenti, direttamente o indirettamente, ulteriori servizi rispetto alla tradizionale contro-prestazione costituita dalla retribuzione. Ci si riferisce ad un più generale riferimento al benessere dei lavoratori sia all'interno che all'esterno del rapporto di lavoro. Una puntuale interpretazione di alcuni articoli del codice civile mostra l'attenzione rivolta dal legislatore a questa tematica: l'art. 2087 c.c., impegna i datori di lavoro da un lato a salvaguardare, nell'esercizio della quotidiana attività, "l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro", dall'altro pone a carico del datore un "dovere di sicurezza", inteso non solo come diritto ad un'equa retribuzione ma anche ad altre prestazioni utili a migliorare le condizioni di vita delle persone e delle loro famiglie e che rientrano nell'alveo del cosiddetto welfare integrativo. Il benessere dei lavoratori dipende anche da condizioni esterne all'ambiente lavorativo ed è per questo motivo che sempre più spesso la contrattazione collettiva ha ad oggetto il tema della conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare.

3.4.2 Il ruolo della contrattazione decentrata

La difficile gestione del deficit e del debito pubblico causata dalle sempre più restrittive condizioni imposte in ambito comunitario, hanno spinto verso un forte contenimento della spesa pubblica, destinata a dare risposta a bisogni sociali non solo diversificati tra loro, ma anche in continua evoluzione nel tempo. Come già illustrato nelle pagine precedenti, il sistema di welfare pubblico non è più in grado di soddisfare vasta gamma di bisogni e di esigenze, lasciando priva di copertura ampia parte della popolazione. Certamente la situazione non può dirsi migliore in riferimento al mondo delle imprese private, impegnate in una continua lotta alla sopravvivenza, resa oggi ancora più ardua dalla perversa congiuntura economica. Nell'attuale contesto socio-economico, caratterizzato da una profonda crisi economica, prima ancora che politica, che ha causato tra l'altro una rilevante restrizione delle risorse da redistribuire, viene fortemente avvertita la necessità di ricostruire una sana concertazione sociale, fondamentale per una migliore governabilità del Paese. L'auspicio è di pervenire a un nuovo modello di concertazione sociale che, pur nel rispetto dei vincoli macroeconomici cui non è possibile sottrarsi, si faccia promotore di una ripresa competitiva alleviando quel senso di disagio economico e sociale diffusosi in ampi strati della popolazione. Un modello che si ponga di raggiungere una crescita socialmente equilibrata e sostenibile attraverso una forte interazione tra concertazione sociale e contrattazione collettiva, che in tal modo, potrebbero trovare reciproca legittimazione e validazione. La possibilità di vedere realizzato lo scenario prospettato è strettamente correlata al ruolo che la contrattazione collettiva potrà esercitare a sostegno degli interessi dei lavoratori rappresentati, nell'ambito delle mutate condizioni di mercato che tendono a ridurre l'ambito d'intervento. L'apertura a favore di pratiche di contrattazione decentrata deve trovare terreno fertile nell'atteggiamento degli attori coinvolti, che devono creare i presupposti per una nuova convergenza d'interessi, di volta in volta adeguata e coerente alla diversità delle singole situazioni. Dunque, si avverte l'esigenza di una contrattazione collettiva che sia capace di capire e di aprirsi alle diversità aziendali e territoriali al fine di incentivare, nell'ambito di obiettivi condivisi, la

valorizzazione dei vantaggi competitivi, che includono il patrimonio di competenze professionali difficilmente riproducibili in altri territori.

3.5 L'ambito aziendalistico – manageriale

In ambito aziendalistico il welfare aziendale è concepito all'interno delle strategie di gestione delle risorse umane, al fine di incrementare i livelli di produttività dei dipendenti, ottimizzare il costo del lavoro e migliorare il clima lavorativo. L'interesse della letteratura manageriale in tema di gestione delle risorse umane si è spostata dai temi di *compensazioni* (retribuzione fissa) e di *total cash reward* (diffusa negli anni 80/90) al concetto di *total reward* (Wiley, Jhon & Son, 2007). Con quest'ultimo termine si vuole indicare quel particolare sistema retributivo che contempla, in aggiunta alle ordinarie componenti monetarie, anche *benefits*, consistenti in una variegata gamma di beni e servizi da offrire ai dipendenti ad utilizzo differito o immediato (Picarelli, 2013). Recenti contributi hanno introdotto il concetto di *Employee Value Proposition (EPV)*, che sostanzialmente integra il total reward con ulteriori elementi intangibili, quali ad esempio il clima ed il benessere organizzativo, lo sviluppo professionale, la conciliazione dei tempo di vita lavorativa e familiare (Carniol, Cesarini, & Fatali, 2012). Queste recenti tendenze si basano sull'utilizzo dei cd. *flexible benefit*, per sostituire o integrare parte della retribuzione accessoria, facendo leva sulle agevolazioni fiscali e contributive, previste dalla normativa vigente, la cui più esaustiva spiegazione troverà ampio spazio nelle pagine a venire. L'idea alla base di queste iniziative è di fornire ai dipendenti ulteriori *utilità*, che possano incrementare il reale potere d'acquisto e di permettere alle organizzazioni di ottimizzare il costo del lavoro. In virtù di quanto appena esposto, le aziende offrono veri e propri piani di flexible benefit, che consentono di raggiungere congiuntamente due obiettivi:

- aumentare l'incentivazione dei dipendenti e la loro fedeltà nei confronti dell'organizzazione di appartenenza;

- recuperare efficienza, ottimizzando il costo del lavoro, utilizzando il *favor* previsto dal legislatore fiscale.

Attraverso la definizione di un piano di flexible benefits, le organizzazioni mettono a disposizione ai propri dipendenti una sorta di elenco di beni e servizi, da scegliere secondo le singole esigenze e necessità. Il vantaggio principale offerto da detti piani sta nella possibilità di mantenere invariato il valore nominale della retribuzione aumentando allo stesso tempo il potere di acquisto effettivo dei dipendenti e delle relative famiglie, sfruttando la normativa fiscale vigente, che consente di sostituire o integrare parte della retribuzione variabile con beni e servizi normalmente fruibili all'esterno dell'organizzazione. Sul versante organizzativo, tali strumenti permettono un accrescimento dei livelli di *engagement* delle risorse umane, un miglioramento dell'attrattività delle aziende ed un livellamento dei tassi di *turn over* (Rizzi, Marracino, & Toia, 2013); inoltre, essendo le somme erogate in relazioni a tali piani esenti da imposizione fiscale e contributiva, le organizzazioni possono ottimizzare il costo del lavoro attraverso la diminuzione del cuneo fiscale. Dunque, indagando il fenomeno sotto la lente aziendalista, è possibile collocare il welfare aziendale in un'ottica *win-win*, in quanto comporta indiscussi benefici tanto per le persone quanto per le aziende (Tursi, 2012). Ciò nonostante, un forte limite al loro sviluppo è costituito dall'inesistenza di un corpus normativo che regolamenti in maniera chiara ed univoca i piani di welfare aziendale: infatti, pur esistendo diverse previsioni, queste non risultano articolate fra loro e, talvolta, anche non comunicanti. L'attuale impossibilità di pervenire ad organicità e sistematicità è dovuta essenzialmente alla natura stessa del welfare aziendale sotto il profilo giuridico. Esso, infatti, potendo essere riconducibile a diversi ambiti normativi, che vanno dalla previdenza, all'assistenza integrativa e complementare fino ad arrivare alle forme di retribuzione non monetaria, si mostra assolutamente disorganico e asistemico. Tra gli ulteriori limiti allo sviluppo del welfare aziendale, è da annoverare anche il problema della volontarietà. Come verrà meglio chiarito nel prosieguo del presente lavoro, alcune delle agevolazioni fiscali possono essere fruite solo in caso di interventi volontari dell'organizzazione datrice di lavoro:

l'esclusione dal reddito imponibile ai fini Irpef dei beni e servizi erogati è garantita esclusivamente quando questi vengono erogati su iniziativa volontaria del datore di lavoro. La loro eventuale previsione sotto forma contrattuale determina il decadimento dal vantaggio fiscale. Stessa sorte è prevista per tutte le elargizioni a titolo di pagamento e di rimborsi erogate direttamente dall'organizzazione a favore dei dipendenti; tale circostanza, costringe l'azienda ad avvalersi di un provider esterno, il cui compito è di provvedere alla gestione organizzativa e amministrativa dei diversi benefits offerti. In definitiva, le iniziative di welfare aziendale, inquadrare nella concezione aziendalista-manageriale, non vengono in alcun modo considerate come azioni filantropiche, piuttosto costituiscono degli strumenti da inserire ed utilizzare sinergicamente nella complessiva strategia di gestione delle risorse umane. I punti di forza sono costituiti dalla capacità di superare i confini del paternalismo, e di far fruttare gli investimenti in welfare in termini di benessere organizzativo e produttività. Tuttavia, la debolezza sta in una visione limitata e confinata entro le mura aziendali. Non esiste, infatti, una visione post-moderna dell'organizzazione, intesa quale attore collettivo che produce non solo benessere economico, ma anche sociale, tanto al suo interno (dipendenti) che al suo esterno (territorio e comunità).

3.6 Prospettive: verso un welfare societario

Quello che si va configurando è, dunque, un modello di welfare caratterizzato dal coinvolgimento di una pluralità di attori che operano al fianco dello Stato, integrandone i servizi resi ai cittadini. Va instaurandosi un vero e proprio welfare societario, nel quale ogni attore contribuisce alla creazione di benessere sociale, in virtù di quel principio di sussidiarietà circolare prima definito e ben delineato, per il quale non solo lo Stato, ma l'intera società deve farsi carico del benessere dei suoi cittadini. Se ciò è vero, occorre pervenire ad una comunione di intenti tra l'attore pubblico, le imprese private e i componenti della società civile organizzata, così da realizzare una interazione sistemica tanto nel momento di progettazione degli interventi, quanto nel successivo e conseguente momento della loro gestione. In questo nuovo contesto, il mondo delle imprese dovrebbe fungere da serbatoio di risorse,

da incanalare verso la fornitura di servizi di welfare. L'attore pubblico dovrebbe avere la funzione di garantire l'universalismo, cercando di arginare i pericoli di esclusione di taluni gruppi sociali dalla fruizione dei servizi offerti. Il mondo della società civile riveste il particolare ruolo di portatore di conoscenze specifiche: solo chi opera sul territorio, vicino alle persone, può carpirne le reali esigenze e bisogni e può, pertanto, indirizzare più efficacemente le iniziative da intraprendere.

CAPITOLO IV: PIANI DI WELFARE AZIENDALE

4.1 Unilateralità e bilateralità dei programmi di welfare aziendale: un incredibile paradosso

Come già spiegato nei precedenti paragrafi, strategie e piani di welfare aziendale possono essere attuati su iniziativa unilaterale del datore di lavoro senza alcuna partecipazione attiva da parte del sindacato. Le iniziative così sviluppate e per lo più ispirate da una gestione del personale illuminata dai principi di responsabilità sociale, non trovano nessun tipo di formalizzazione in accordi o contratti aziendali. Possono essere implementate anche in base a programmi bilaterali, ovvero quelli sviluppati in azienda mediante la negoziazione con i sindacati e formalizzati in appositi accordi aziendali. La possibilità di attribuire un piano di welfare aziendale all'ambito dei programmi unilaterali piuttosto che di quelli bilaterali riveste assoluta rilevanza in considerazione del fatto che il favor fiscale è appannaggio delle sole iniziative che si caratterizzano per la volontarietà in capo al datore di lavoro. Pertanto tutte le iniziative bilaterali incontrano un muro invalicabile costituito dall'impossibilità di utilizzare le previsioni esplicitate dall'art. 51, comma 2 TUIR. Si tratta di un'esclusione assai rilevante poiché priva il welfare bilaterale della possibilità di coprire una vasta gamma di necessità e di necessità di welfare di una persona o di un nucleo familiare, quali educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale, assistenza sanitaria e culto. Alla luce dell'attuale normativa fiscale, le iniziative di carattere bilaterale-contrattuale non possono beneficiare del favor fiscale, con conseguenze decisamente anacronistiche. Ad esempio, possono godere del trattamento fiscale agevolato accordi sindacali riguardanti asili nido, coloni, rette scolastiche e borse di studio, non possono avere il medesimo trattamento di favore gli accordi riguardanti il tema delle baby-sitter o delle badanti, nonché di altre molteplici iniziative che possono essere ricondotte alle categorie prima citate, che a ben vedere ricomprendono tutti quei beni e servizi non predeterminati e dinamici secondo le necessità che si pongono nel tempo rispetto all'evoluzione del contesto sociale, economico e demografico. Si

rinnova pertanto l'auspicio che il quadro normativo attuale possa evolversi quantomeno per porre rimedio al paradosso appena esaminato.

4.2 Governance e gestione dei piani di welfare aziendale

Dopo aver chiarito il rapporto tra unilateralità e bilateralità dei programmi di welfare aziendale rispetto la tematica delle agevolazioni fiscali, nelle seguenti pagine verranno analizzate le possibili conseguenze sotto il profilo della governance e dei processi gestionali. Qualora i programmi di welfare aziendale discendano da accordi sindacali o territoriali e coinvolgano un ampio numero di soggetti o richiedano un certo investimento finanziario, sorge la necessità di istituire dei tavoli di lavoro o comunque delle commissioni bilaterali che abbiano il precipuo compito di pianificare un'efficiente allocazione delle risorse, di monitorare l'implementazione del piano stesso ed il raggiungimento della piena soddisfazione dei beneficiari. In questi casi può essere opportuno istituire dei sistemi più o meno formalizzati di governance: si può decidere di costituire dei comitati di governance o dei comitati scientifici dotati di propri regolamenti statuti oppure scegliere per sistemi più leggeri e meno formalizzati che prevedano l'istituzione di sistemi di pianificazione e controllo, generalmente definiti come tavoli di lavoro. Un'altra opzione è costituita dalla possibilità di rivolgersi a società terze il cui fine istituzionale è quello di fornire consulenze in materia di welfare aziendale.

Spesso la gestione dei piani di welfare aziendale viene affidata alla costituzione di Casse ed Enti privati sul iniziative bilaterali di aziende e sindacati, che operano tramite un sistema di convenzioni che la stessa azienda stipula con società ed enti terzi, oppure con il rimborso di eventuali spese sostenute dalla dipendente o dai suoi familiari in ambito sanitario, come per esempio le spese specialistiche o gli interventi chirurgici. Un esempio concreto di siffatta metodologia è offerta dal Fondo Integrativo Sanitario di Intesa San Paolo, nato in seguito all'accordo sindacale dell'ottobre 2010⁷ che, nell'ambito dei valori motoristici e di solidarietà sociale, ha quale esclusivo scopo quello

⁷ Lo Statuto e gli accordi sindacali sono consultabili al seguente indirizzo web: www.fondosanitariointegrativogruppointesasanpaolo.it/statuto/html. Ultimo accesso 25 gennaio 2015.

assistenziale ed è preposto ad erogare agli iscritti e ai loro familiari prestazioni integrative e sostitutive di quelle fornite dal sistema sanitario nazionale, con rimborsi operati in via diretta oppure per il tramite di polizze di assicurazione sanitaria. Ulteriore esempio nascere in seno alla Luxottica: si tratta di un'esperienza particolarmente significativa in quanto l'iniziativa associazionistica non si basa su accordi stipulati tra azienda e sindacati, ma nasce dal basso in quanto viene pensata e realizzata dagli stessi dipendenti della società. Questi ultimi, infatti, hanno dato vita ad un'associazione denominata Cassa Solidarietà Aziendale Lavoratori Luxottica⁸, che prevede un fondo dedicato agli interventi solidaristico-umanitari. Il fondo è stato costituito e si alimenta tramite contributi associativi annuali versati dai dipendenti, con l'obiettivo di erogare contributi a favore dei lavoratori iscritti non solo per spese sanitarie ed odontoiatriche, ma anche per assegni di maternità, pagamento delle tasse universitarie ed ausili per la disabilità.

Ulteriore ed assai diffuso fenomeno nella gestione dei piani di welfare aziendale è l'introduzione all'interno delle aziende dei C.R.A.L., la cui gestione è generalmente affidata agli stessi dipendenti, che organizzano periodicamente attività per il tempo libero, come manifestazioni culturali, competizioni sportive, viaggi e gite, e stringono convenzioni sconti con la società esterne ed esercizi commerciali a vantaggio dei propri soci. Molto spesso, la stessa azienda contribuisce economicamente alla realizzazione delle iniziative proposte, mettendo a disposizione dell'ente una quota annuale si ha la funzione di integrare gli introiti provenienti dalle quote associative. Il caso più conosciuto di un C.R.A.L. che si occupa attivamente della gestione di un piano di welfare aziendale è quello che si riferisce all'accordo sindacale dell'ottobre 2011 stipulato tra la SEA di Milano ed i sindacati. Tale accordo fa esplicito riferimento alla nascita della "Nuova Associazione", costituita dalla fusione di due C.R.A.L. già esistenti, cioè quello di Linate e quello di Malpensa. Il particolare interesse destato dall'iniziativa proviene dall'ambito applicativo e dagli obiettivi che la "Nuova Associazione" si propone, che sono individuati nella gestione di strumenti ed iniziative che abbiano

⁸ Per ulteriori notizie e approfondimenti consultare il sito: www.csaluxottica.it. Ultimo accesso 21 Gennaio 2015.

al fine di migliorare la qualità della vita ed il benessere delle persone che lavorano in azienda o che vi hanno lavorato (ex dipendenti pensionati), nonché di aumentare il potere di acquisto delle persone, attraverso misure di carattere sociale ed un'offerta di beni e servizi che abbiano un reale impatto sulla vita di tutti i giorni.

4.3 La progettazione di un piano di welfare aziendale

I mutamenti della domanda sociale costituiscono tra i problemi più impellenti delle agende politiche delle economie più avanzate, per cui i vari paesi stanno cercando di individuare soluzioni innovative attraverso complessi e contrastati processi di riforma. Tali processi hanno riproposto il rapporto fra le risposte pubbliche e il ruolo del welfare privato: un ruolo integrativo o addirittura sostitutivo per quelle aree che welfare pubblico non è più in grado di curare. Nello scenario appena delineato, altri soggetti hanno si sono affacciati sul panorama del welfare per contribuire con proprie risorse all'integrazione dell'offerta dei servizi che il welfare pubblico non riesce più ad erogare. Ritengo che il contesto aziendale sia quello che meglio si presta alla definizione e allo sviluppo di misure di welfare, in quanto il management, attraverso l'utilizzo di opportuni strumenti, può giungere alla percezione delle esigenze dei dipendenti e di conciliarle con le loro esigenze di vita quotidiana. Infine, è necessario constatare che solo a livello aziendale è possibile verificare l'utilità delle iniziative di welfare implementate e gli eventuali effetti sul miglioramento del clima aziendale, della fidelizzazione e senso di appartenenza dei dipendenti, dell'attrattività delle alte professionalità, dei risultati positivi sia per l'azienda (in termini riduzione dell'assenteismo, livello di engagement del dipendente, qualità della produzione) che per i dipendenti (in termini risparmi di tempi e delle spese personali, familiari, migliore rapporto fra quanto erogato dalla azienda e quanto percepito). Sotto questo punto di vista, le nuove politiche di welfare devono tenere in considerazione i reali bisogni degli individui e, dunque, pensare anche a strategie di soddisfacimento più personalizzate che possano favorire la capacità delle persone di stabilire autonomamente in che cosa consista il proprio benessere.

Pertanto, diventa assolutamente necessario definire il perimetro dei bisogni che devono essere soddisfatti da politiche di welfare aziendale per facilitare la vita dei dipendenti. Affinché un programma di welfare aziendale possa avere probabilità di successo, è necessario che venga concepito in funzione dei bisogni individuali dei singoli lavoratori: deve trattarsi quanto più possibile di azioni mirate e non di soluzioni preconfezionate e standardizzate. Tuttavia, nella prassi aziendali più comuni viene ideato un unico piano di benefit, differenziato per categoria contrattuale e disegnato tenendo conto delle esigenze medie dei dipendenti. Tale approccio non riesce a soddisfare completamente le necessità dell'intera collettività, i cui bisogni variano in funzione di elementi quali lo status familiare, la presenza di figli in età scolare o di genitori anziani. Le aziende devono quindi essere in grado di conoscere con precisione le necessità e le esigenze dei propri lavoratori e dovrebbe estendere le proprie iniziative e i propri servizi anche alla comunità territoriale in cui essa opera, in un'ottica di responsabilità sociale e in uno sforzo congiunto con le istituzioni locali.

Tanto premesso, la progettazione di un piano di welfare aziendale deve innanzitutto tenere in considerazione le strategie aziendali nei confronti di alcuni principali stakeholder: dipendenti, sindacato, azionisti e territorio. La fase di progettazione costituisce un momento cruciale e assai delicato, in considerazione del fatto che le decisioni assunte in questa fase determineranno riflessi sia di breve che di medio-lungo termine su molteplici aspetti della gestione aziendale, tra i quali:

- engagement e fidelizzazione dei dipendenti;
- clima interno;
- produttività;
- immagine e reputazione nella business community, di fronte l'opinione pubblica e la collettività in generale;
- relazioni con il territorio.

In virtù di quanto appena detto, prima ancora di implementare una o più iniziative di welfare aziendale è necessario considerare le variabili endogene ed esogene che possono influenzarne il successo e la

sostenibilità, sulla cui scorta effettuare simulazioni così da pervenire ad una quanto più possibile affidabile previsione delle conseguenze di breve e di medio-lungo periodo. Si tratta di un vero e proprio *studio di fattibilità*, che ha lo scopo di ottimizzare i futuri investimenti e pervenire ad una più efficiente allocazione delle risorse nei confronti dei beneficiari. Per raggiungere appena dichiarati obiettivi, lo studio di fattibilità dovrà comprendere:

- l'analisi delle relazioni tra le strategie aziendali e gli obiettivi che si intende raggiungere in termini di miglioramento del livello di produttività, fedeltà ed appartenenza del capitale umano;
- la dotazione di un modello di riferimento che faciliti l'identificazione dei fattori chiave e delle variabili critiche di successo come ad esempio il livello di coinvolgimento dei dipendenti, nella proprietà, degli azionisti, del management, del sindacato, del territorio e così via;
- una ricognizione di eventuali trend positivi e situazioni critiche rinvenibili all'esterno. Negli ultimi anni sono stati realizzati diversi studi ed osservatori sul welfare aziendale, che offrono informazioni ed analisi di vario tipo che aiutano meglio comprendere lo scenario inerente questo tema;
- una ricognizione delle eventuali iniziative già presenti ed implementate in azienda al fine di verificarne l'utilità, l'efficacia e l'efficienza. Potrebbe infatti a cadere che la stratificazione di iniziative poste in essere nel passato, senza che sia stato creato un sistema gestionale dedicato, abbia determinato l'insorgere di sacche di inefficienza, dalle quali è possibile ricavare risorse da riutilizzare. Ci si riferisce, in particolare, a inefficienze derivanti da una gamma di servizi offerti che rispecchia bisogni ed esigenze passate, diverse da quelle che emergono dall'attuale substrato economico e sociale, come evidenziato nei capitoli precedenti. Ulteriori inefficienze possono derivare dalla mancanza di un sistema di gestione dedicato, in quanto una gestione frammentata del welfare aziendale tra vari enti ed uffici non sempre strettamente in relazione può provocare un inutile spreco di risorse non solo finanziarie ma anche in termini di tempo

e di persone impiegate. Infine, la mancanza di una adeguata strategia di marketing e comunicazione può compromettere il miglioramento sia dell'engagement del personale dipendente che dell'immagine e della reputazione aziendale.

Potrebbe, ad esempio, accadere che un'azienda disponga di un rilevante patrimonio di iniziative passate di welfare aziendale, da cui derivano costi anche molto significativi, ma che nonostante ciò non vengano percepite come tali dai dipendenti, perdendo quindi gran parte delle capacità di soddisfazione e fidelizzazione dei lavoratori. Una corretta gestione di questi piani appare inoltre tanto più rilevante se si considera la progressiva affermazione del welfare aziendale nella contrattazione integrativa e le attese dei dipendenti, interessati ad ottenere un concreto sostegno al potere di acquisto dei propri salari e retribuzioni rinvenibile dall'implementazione di tali piani. Questo fenomeno determina un certo cambiamento nella relazione tra il datore di lavoro ed il dipendente, laddove al tradizionale binomio azienda-datore di lavoro e lavoratore-fornitore di prestazione se ne affianca uno nuovo: azienda-fornitore di beni e servizi e lavoratore-fruttore-cliente. Come è facilmente intuibile l'efficacia di un piano di welfare aziendale è strettamente connessa alla sua capacità di soddisfare la figura del dipendente quale fruitore cliente dei servizi offerti. Ciò avviene quando il bene o il servizio erogato soddisfa una reale ed effettiva necessità del dipendente che valuta in maniera positiva il trade-off che viene a crearsi tra il bene o il servizio offerto e la moneta: detto altrimenti, la proposta di beni e servizi deve generare un significativo. Tuttavia, la generica individuazione di servizi che possono astrattamente soddisfare le attese del dipendente-cliente, sebbene necessaria, non è sufficiente. Infatti, occorre che i beni e i servizi in questione siano erogati secondo gli standard cui il dipendente è abituato nella sua veste di consumatore, come ad esempio la puntualità della consegna, l'integrità del bene acquistato, l'assistenza pre e post vendita ecc. Pertanto, è fondamentale non solo la scelta dei beni servizi da inserire in un piano di welfare aziendale, ma nello stesso tempo definire il modello di gestione del piano, che rappresenta un anello specifico della catena del valore delle iniziative in parola.



Come suggerito dalla precedente figura, il rapporto tra azienda-fornitore e dipendete-cliente può essere articolato in tre diversi momenti. Il primo è costituito dall'impostazione strategica su cui fonda l'intero piano di welfare aziendale da implementare; in particolare sarà necessario effettuare delle scelte circa:

- la relazione tra il modello di welfare proposto e le strategie industriali dell'azienda;
- il modello di governance da adottare;
- la people strategy complessiva;
- la definizione di sistemi di pianificazione e controllo dedicati;
- l'individuazione delle risorse (economiche e non economiche) da investire ed i ritorni attesi;
- i rapporti con i principali stakeholder e gli attori del territorio.

La seconda fase prevede la definizione delle strutture organizzative e dei relativi processi. Infatti, dopo aver individuato gli aspetti strategici generali, si pone un problema di tipo operativo relativo alla tipologia dell'impianto organizzativo riguardante i processi deputati all'implementazione del piano di welfare aziendale. La scelta principale da definire in questa fase riguarda la possibilità di realizzare una nuova unità organizzativa da dedicare al governo del costituendo sistema di welfare aziendale, oppure di demandarne la gestione ad un'unità già esistenti. Le variabili da considerare in questo momento riguardano essenzialmente la dimensione dell'azienda, in termini di numero di

dipendenti, il costo del lavoro, le risorse finanziarie che si decide di dedicare ed il livello di importanza che si vuole dare al costituendo modello di welfare aziendale rispetto ad alcuni fattori critici di successo aziendale, come ad esempio il livello di engagement e fidelizzazione dei lavoratori, recupero di produttività e miglioramento delle relazioni industriali. Generalmente nelle aziende di grandi dimensioni tali responsabilità vengono affidate ad un nuovo ufficio, identificato all'interno della direzione delle risorse umane; nelle aziende di medie dimensioni è raro il caso di creazione di nuove strutture organizzative, in quanto risulta più semplice e conveniente affidare tali responsabilità ad uffici già esistenti; nelle aziende di piccole dimensioni, invece, nella maggior parte dei casi la proprietà mantiene il controllo dell'impostazione strategica mentre affida a società terze la gestione dei piani.

La terza ed ultima fase riguarda la definizione di un appropriato modello logistico e di customer care; anche in questo caso l'azienda può scegliere se utilizzare competenze già esistenti al suo interno oppure rivolgersi a società terze specializzate. La decisione dipende innanzitutto dalla disponibilità in seno alle funzioni interne del know how necessario nonché dalla loro possibilità di distaccarsi dalla loro attività principale. Infatti, vi sono alcune funzioni che devono essere necessariamente coinvolte nello sviluppo di un piano di welfare aziendale e che riguardano principalmente tre grandi aree:

- legale e fiscale: gli uffici preposti devono procedere alle scelte in modo coerente con la normativa giuslavoristica e fiscale vigente;
- pianificazione e controllo di gestione: ogni piano richiede l'individuazione di obiettivi, risorse da utilizzare e responsabilità;
- acquisti: i beni e i servizi oggetti del piano di welfare aziendale devono essere *acquistati* dai fornitori presenti sul mercato.

4.4 La pianificazione di un piano di welfare aziendale

Un piano di welfare risulta efficace quando è in grado di ascoltare, cogliere e soddisfare i bisogni della collettività, rappresentata dai lavoratori dipendenti. Ai fini dell'efficacia del piano, la fase cruciale consiste nell'individuazione di tali bisogni, che molto spesso sono latenti. Nella prassi, la definizione di un piano di welfare aziendale si snoda nelle seguenti 4 fasi:

1. analisi,
2. progettazione;
3. implementazione;
4. monitoraggio.



La prima fase consiste nell'analisi di:

- sistema e Leve di Total Reward in uso in azienda per verificarne l'utilizzo fatto nel corso del tempo dai dipendenti e quindi verificarne l'efficacia sulla base di alcuni indicatori già individuati o da individuare
- prevedere idonee modalità di comunicazione al fine di diffondere una forte consapevolezza dei destinatari del piano circa l'offerta aziendale

- effettuare ricerche per reperire le prassi e le esperienze di aziende simili che potrebbero essere replicate;
- studio ed analisi caratteristiche socio-demografiche della popolazione aziendale. Si tratta di una fase essenziale perché ogni fascia d'età ha particolari esigenze (fare esempi); uomini e donne hanno esigenze diverse (fare esempi)
- in base alle rilevazioni e alle analisi precedenti, individuare i bisogni del personale in termini di Welfare, attraverso survey interna (questionari) o benchmark (analisi spazio-temporali)
- comprensione delle esigenze del personale (mappatura e analisi socio-demografica)
- identificazione dei benefit e dei servizi che soddisfano le esigenze individuate
- evidenziazione degli elementi migliorativi rispetto all'eventuale modello esistente
- diagnosi del sistema esistente (Sistema e Leve di Total Reward in uso in azienda)
- analisi delle caratteristiche del dipendente e del nucleo familiare (età-genere-reddito-composizione nucleo familiare-genitori anziani a carico-familiari non autosufficienti)
- caratteristiche del territorio (copertura dell'offerta del welfare pubblico-contesto in cui vive il lavoratore)
- sistemi di ascolto (analisi tramite questionario o focus group per la raccolta di richieste della popolazione dipendente)

A ben vedere si tratta di quella che la letteratura manageriale definisce come *swot analysis*: essa da un lato permette la rilevazione delle prassi in uso consentendo l'identificazione delle aree meglio presidiate, che rappresentano i punti di forza, e delle aree su cui l'offerta aziendale mostra debolezze e sulle quali intervenire in futuro; dall'altro fotografa quelli di debolezza, rappresentati dalla domanda della popolazione aziendale, in un certo momento, rispetto ai servizi maggiormente desiderati (La Bella & Battistoni, 2008).

L'analisi congiunta di domanda e offerta identifica permette di capire in che modo l'organizzazione stia rispondendo alle esigenze espressi dalle persone.

La successiva fase di progettazione, si propone di definire gli interventi da introdurre in azienda al fine di ottimizzare il rapporto tra il costo e il ritorno dell'investimento. Il modello deve basarsi su simulazioni che permettono di pervenire ad una quanto più accurata ed affidabile previsione possibile delle conseguenze di breve e di medio-lungo periodo. Queste simulazione, a loro volta, si basano su di un'approfondita analisi delle variabili endogene ed esogene, che influiscono sulla sostenibilità del piano e, di conseguenza, sul suo successo. Occorre tenere in considerazione alcune cose:

- ricognizione delle esigenze dei lavoratori e delle istanze strategiche aziendali
- individuazione di un modello di welfare coerente con le necessità dei lavoratori e con le strategie aziendali di miglioramento dei livelli di produttività, engagement, fidelizzazione,
- definizione del piano di wa
- costruzione di un modello di misurazione e controllo del piano di wa
- eventuali condivisioni con le rappresentanze dei lavoratori
- comunicazione del piano di wa e coinvolgimento
- marketing del piano di wa: dal dipendente fornitore (della prestazione lavorativa) al dipendente fruitore (di servizi di welfare)
- customer care
- finalità, che possono essere: attrarre, trattenere o motivare. Si raggiunge la finalità individuata tramite un modello di welfare coerente con le strategie complessive di reward;
- cosa, ovvero quali servizi offrire (incontro tra domanda e offerta): piano di welfare in termini di servizi, strumenti, modalità, destinatari, ecc;
- come, ovvero quali procedure occorre adottare e quanta flessibilità è necessaria: regole di applicazione del modello di welfare;

- comunicare (cosa, come e a chi voglio comunicare): piano di comunicazione interno rivolto ai dipendenti ed esterno verso altri stakeholder.

La terza fase è quella dell'implementazione, che ha il fine di rendere concretamente disponibile quanto è stato progettato, attraverso la predisposizione di apposite piattaforme informatiche, come ad esempio intranet o un portale aziendale dedicato . È pacifico che l'adozione di un sistema efficace condizioni pesantemente il successo dell'intero piano. Infatti, questo da un lato deve permettere alle persone un immediato e semplice accesso ai servizi offerti e alle modalità di erogazione, dall'altro di consentire alle aziende una gestione efficiente di tutti i processi relativi al sistema.

La quarta ed ultima fase di monitoraggio e misurazione prevede la verifica dell'efficacia, dell'efficienza e dell'utilità dell'insieme dei servizi e dei benefit offerti, attraverso la valutazione della reale capacità di soddisfare le esigenze dei dipendenti e del ritorno dell'investimento complessivo per l'Azienda.

In particolare, ai fini di una corretta attività di monitoraggio, occorre predisporre dei report periodici che consentano di verificare la fruibilità e l'effettivo utilizzo dei servizi offerti, così da individuare eventuali zone grigie e permettere la definizione di nuovi servizi. Occorre poi procedere ad un duplice controllo: il primo riferito alla soddisfazione dei dipendenti, da effettuare mediante consultazioni che possono effettuarsi per esempio tramite la compilazione di un questionario; il secondo riferito al ritorno dell'investimento effettuato.

Inoltre, affinché un piano possa essere efficace è inutile soluzioni uniche e standardizzate; al contrario occorre definire qualsiasi strategia in modo flessibile e dinamico, così da poter fornire un'offerta variegata di beni e servizi coerenti rispetto alle diversificate esigenze dei singoli lavoratori.

I principali vantaggi perseguibili mediante l'adozione dei piani di welfare aziendale sono:

- miglioramento del clima aziendale
- fidelizzazione del singolo all'organizzazione
- aumento della motivazione delle persone

- aspetto sanitario e previdenziale
- attraction e retention di talenti
- equilibrio fra dimensione personale e professionale del singolo lavoratore

L'esperienza mostra come i servizi più frequentemente offerti nei piani di welfare aziendale sono:

- buoni pasto
- abbonamenti palestra/trasporto pubblico
- asili nido aziendali
- corsi di formazione
- orari flessibili
- percorsi di carriera

Un secondo aspetto da considerare al momento della definizione di un nuovo piano di welfare aziendale è quello di prevedere la possibilità di creare i presupposti per un adeguato e continuativo equilibrio fra dimensione personale-familiare e professionale-lavorativa. È fondamentale che il dipendente percepisca il piano di welfare aziendale come lo strumento giusto per poter conciliare i vari aspetti della propria vita. Solo questa condizione, infatti, può garantire un aumento del coinvolgimento del singolo nell'organizzazione, con conseguenti effetti positivi a catena per l'intero sistema aziendale.

4.5 L'efficiente gestione di un piano di welfare aziendale

In un contesto caratterizzato dal ridimensionamento delle risorse pubbliche investite nelle politiche sociali, da imperativi di carattere etico cui è chiamata a conformarsi la gestione aziendale, le organizzazioni si trovano a dover affrontare uno scenario complesso e dinamico: complesso perché occorrono notevoli capacità e conoscenze per poterlo comprendere, dinamico perché il suo andamento futuro non di facile previsione. Nello scenario prospettato, diventa fondamentale

incentivare e motivare i propri dipendenti, facendo leva su di loro al fine di raggiungere un solido e duraturo vantaggio competitivo. In un momento caratterizzato, tra l'altro, da una profonda crisi finanziaria che non permette l'utilizzo della leva retributiva, diventa sempre più rilevante la componente non monetaria della retribuzione; vale a dire quell'insieme di fattori che contribuiscono alla definizione di un sereno e confortevole clima aziendale, capace di rispondere adeguatamente alle esigenze non solo professionali ma anche personali dei dipendenti e che innescano a catena una serie di effetti positivi per l'intero sistema-azienda. In altre parole, acquisisce rilevanza la possibilità e la capacità di gestire in maniera efficace ed efficiente un adeguato piano di welfare aziendale. Affinché possano dirsi efficaci, tali piani devono soddisfare le esigenze ed i bisogni della popolazione dipendente; per dirsi efficienti, devono saper cogliere il favor del legislatore fiscale verso talune fattispecie.

Nello sviluppare un piano di welfare aziendale, è possibile seguire due tipi di approccio: uno strategico ed uno tattico.

L'*approccio strategico* considera il welfare aziendale come una leva strategica a disposizione del management, da manovrare coerentemente rispetto a quelle che sono le strategie generali nonché gli obiettivi dell'organizzazione. Esso si prospetta come un contenitore differenziato di offerte di beni e servizi per il proprio personale dipendente, dal quale attingere le soluzioni che meglio soddisfano le esigenze dei lavoratori.

L'*approccio tattico*, invece, ha quale presupposto l'atteggiamento favorevole assunto dal legislatore fiscale rispetto ad alcuni servizi, dai quali è possibile usufruire di benefici ed agevolazioni fiscali; in questo modo le organizzazioni possono cogliere l'opportunità di combinare un miglioramento dell'offerta di beni e servizi ai propri dipendenti ad un recupero di efficienza fiscale.

4.6 Leva fiscale e reddito da lavoro dipendente

Nella fase di progettazione e definizione dei piani di welfare aziendale occorre preliminarmente analizzare i relativi impatti fiscali, al fine di individuare quelle disposizioni agevolative che

minimizzano il carico impositivo e che di conseguenza ne favoriscono la diffusione, garantendo la sostenibilità del piano per il datore di lavoro e l'efficacia dello stesso a favore dei lavoratori beneficiari. Gli aspetti fiscali relativi al welfare aziendale vengono disciplinati dalle disposizioni inerenti le forme di retribuzione non monetaria⁹ contenute nel TUIR¹⁰.

Il trattamento fiscale previsto in capo al dipendente è disciplinato dall'art. 51, che al comma 1 stabilisce che:

“ il reddito di lavoro dipendente è costituito da tutte le somme e i valori in genere, a qualunque titolo percepiti nel periodo di imposta, anche sotto forma di erogazioni liberali, in relazione al rapporto di lavoro...”.

L'articolo in esame si poggia sul *principio di onnicomprensività*, in virtù del quale qualsiasi utilità percepita nel periodo d'imposta dal dipendente, in relazione ad uno specifico nesso causale con il rapporto di lavoro, contribuisce a determinare il suo reddito imponibile. Pertanto tutte le somme ed i valori che il dipendente riceve in relazione al rapporto di lavoro è imponibile, anche se derivanti da soggetti terzi a seguito di accordi o convenzioni che questi ultimi abbiano stipulato con il datore di lavoro. Per meglio capire il dettato del legislatore fiscale pare opportuno fare due precisazioni. La prima riguarda il riferimento al termine *valore*, in quanto concorrono alla formazione del reddito imponibile non solo la retribuzione e le indennità accessorie, ovvero le erogazioni in denaro, ma anche tutte quelle erogazioni in natura, sottoforma di beni e servizi, che necessitano di opportuna valorizzazione. Il comma 3 dell'art. 51 prevede espressamente che tali utilità concorrono alla formazione del reddito imponibile per un importo pari al loro *valore normale* ovvero al prezzo o corrispettivo mediamente praticato per beni e servizi della stessa specie o simili¹¹. La seconda precisazione riguarda il principio di onnicomprensività e può essere meglio interpretata richiamando

⁹ le disposizioni richiamate hanno ad oggetto i cd. fringe benefit, ovvero quell'insieme di utilità e vantaggi accessori che i lavoratori subordinati possono ottenere ad integrazione dello stipendio e della remunerazione in denaro.

¹⁰ D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917

¹¹ Laddove i beni o servizi siano stati acquistagli dal datore di lavoro ad un prezzo ridotto, l'amministrazione finanziaria ha affermato che in tali casi si debba tener conto degli sconti d'uso e che pertanto il valore normale è costituito dal prezzo effettivamente pagato dal datore di lavoro.

una sentenza della cassazione del 2004¹², che imputa a retribuzione imponibile tutti gli emolumenti che a vario titolo “ trovano la loro causa tipica è normale nel rapporto di lavoro cui sono istituzionalmente connessi, anche se non è strettamente correlati all'effettiva prestazione lavorativa, mentre ne vanno escluse solo quelle somme rispetto alle quali il rapporto stesso costituisce una mera occasione contingente per la loro fruizione”. In virtù del dettato normativo sono imponibili anche i benefit attribuiti ai dipendenti che, rispondendo ad un loro esclusivo e prevalente interesse, assumono in capo ai medesimi natura retributiva; di contro tutte le erogazioni che rispondono ad un interesse esclusivo e prevalente del datore di lavoro non concorrono a formare la retribuzione imponibile. È questo il caso, per esempio, di forniture degli strumenti necessari allo svolgimento dell'attività lavorativa o alla sostenimento, da parte del datore di lavoro, di spese per la formazione professionale dei dipendenti. Il legislatore ha previsto anche specifiche deroghe al principio di onnicomprensività, disponendo che i benefici erogati per soddisfare esigenze ed interessi meritevoli di tutela non concorrono, o concorrano solo parzialmente, alla formazione del reddito imponibile dei dipendenti. L'interpretazione fornita in merito all'amministrazione finanziaria spinge a ritenere che l'esenzione riguardi solo quei benefit erogati in natura; invece, devono considerarsi imponibili i rimborsi effettuati dal datore di lavoro per le spese sostenute dai dipendenti per l'acquisto di questi beni, poiché non è garantita l'effettiva destinazione di tali somme per le finalità ritenute meritevoli di tutela. Nell'alveo dei benefit che rientrano all'interno delle deroghe previste dal legislatore fiscale e che pertanto non concorrono alla formazione del reddito imponibile è possibile individuarne alcuni che tipicamente connotano i piani di welfare aziendale. Per tali benefit, che verranno di seguito elencati, il beneficio dell'esclusione non è condizionato al rispetto di un determinato importo-soglia e trova applicazione solo nel caso in cui siano concessi alla generalità dei dipendenti o a specifiche categorie, così che venga evitata l'evenienza che erogazioni personali scontino un trattamento fiscale privilegiato. La deroga riguarda:

¹² Cassazione, Sezione Lavoro, Sentenza n. 22264 del 25 novembre 2004.

- opere e servizi di cd. utilità sociale, erogati dal datore di lavoro che hanno quale specifica finalità quella di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale, sanitaria o di culto;
- prestazioni di servizio di trasporto collettivo, anche nel caso in cui tali servizi vengono affidati a terzi;
- somme e servizi erogati dal datore di lavoro per permettere la frequenza di asili nido e colonie ai familiari dei dipendenti;
- somme erogate dal datore di lavoro per borse di studio a favore dei familiari dei dipendenti;
- i contributi di assistenza sanitaria ed erogazioni riferibili ad alcune spese sanitarie.

Infine, il legislatore fiscale ha previsto la generalizzata esclusione per tutti i benefici il cui valore complessivo nell'arco del periodo di imposta non sia complessivamente superiore ad euro 258,23; nel caso in cui tale soglia venga superata, l'utilità ricevuta concorre integralmente alla formazione del reddito imponibile del dipendente che le ha percepite.

Chiarito l'ambito di esclusione dei beni e servizi di utilità sociale dal computo del reddito imponibile in capo ai lavoratori, di seguito, invece, verranno illustrate le condizioni operative ed i limiti di deducibilità degli oneri di utilità sociale sia ai fini della determinazione del reddito d'impresa imponibile ai fini Ires sia ai fini del computo del reddito imponibile da lavoro dipendente. Il legislatore fiscale chiarisce tali limiti e condizioni all'art. 100 Tuir, che recita come segue:

“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”.

L'amministrazione finanziaria ha ritenuto che le medesime condizioni debbano sussistere anche ai fini dell'esenzione in capo ai lavoratori. In particolare, affinché dette opere e servizi di utilità sociale

possano considerarsi esenti dalla formazione del reddito di lavoro dipendente, devono ricorrere congiuntamente tre condizioni:

- le opere e i servizi di utilità sociale devono essere erogati alla generalità dei dipendenti o a specifiche categorie;
- l'utilità sociale si declina specificamente in finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto;
- la spesa deve essere sostenuta volontariamente dal datore di lavoro senza che vi sia a monte alcun vincolo contrattuale. L'interpretazione letterale del dettato normativo pone un problema di imponibilità in capo ai dipendenti laddove l'attribuzione di opere e servizi di utilità sociale sia attuata sulla base di un accordo aziendale o di un contratto collettivo, andando contro al requisito della volontarietà dell'attribuzione fatta dal datore di lavoro.

A titolo esemplificativo, rientrano nell'ambito dell'agevolazione l'utilizzo di impianti sportivi o di ambulatori aziendali, l'iscrizione dei dipendenti da parte del datore di lavoro accorse dal contenuto extra-professionali, la fornitura di biglietti per gli spettacoli, musei e così via. L'amministrazione finanziaria ha ulteriormente precisato per l'esclusione di tali opere e servizi non è necessario che questi vengano messi a disposizione direttamente dal datore di lavoro, potendo quest'ultimo rivolgersi a fornitori terzi. In questo caso, tuttavia, l'esclusione è subordinata al fatto che il rapporto contrattuale si instauri direttamente fra datore di lavoro e fornitore del servizio, poiché l'eventuale rimborso che il datore di lavoro offra ai propri dipendenti che sostengono le medesime spese non possono godere del medesimo regime di esenzione. In deroga al principio appena enunciato, il legislatore fiscale ha previsto che non concorrono alla formazione del reddito imponibile del dipendente le somme riconosciute dal datore di lavoro alla generalità o a particolari categorie di dipendenti per la frequenza di asili nido e colonie da parte dei familiari o per borse di studio a favore degli stessi familiari.

Ulteriore caso di detassazione riguarda le prestazioni gratuite di servizi di trasporto che non concorrono alla formazione del reddito di lavoro dipendente se erogate alla generalità o a categorie

di dipendenti, anche se affidate a terzi, purché il dipendente sia effettivamente estraneo alla rapporto contrattuale che deve instaurarsi direttamente fra datore di lavoro ed impresa di trasporto; pertanto, l'eventuale rimborso della spesa autonomamente sostenuta dal dipendente concorre alla formazione del reddito di lavoro dipendente.

Un trattamento di favore è riservato anche ai contributi assistenziali versati dal dipendente o dal datore di lavoro. È previsto, in particolare, che i contributi di assistenza sanitari versati ad enti o casse aventi quale unico fine quello assistenziale, in ottemperanza a disposizioni contenuti in contratti, accordi o regolamenti aziendali, sono esclusi da imposizione fiscale per un importo non superiore ad euro 3615,20¹³. Infine, il legislatore fiscale ha riconosciuto l'esenzione per le erogazioni effettuate dal datore di lavoro in ottemperanza a contratti collettivi, accordi o regolamenti aziendali, a fronte di spese mediche e di assistenza specifica, necessarie nei casi di grave e permanente invalidità e menomazione.

4.7 Il trattamento fiscale riservato ai costi sostenuti dal datore di lavoro

Ai fini del calcolo delle imposte sul reddito delle società, ai sensi dell'art. 95, comma 1 TUIR, le spese per prestazioni di lavoro dipendente sono ordinariamente deducibili; possono essere dedotte anche quelle sostenute in denaro o in natura a titolo di liberalità a favore dei lavoratori. Tuttavia, lo stesso articolo precisa che qualora tali erogazioni rientrino nell'ambito di applicazione dell'art. 100, i costi sostenuti a tal fine sono deducibili entro il limite del 5 per mille dell'ammontare delle spese per prestazioni di lavoro dipendente, così come risultanti dalla dichiarazione dei redditi. Pertanto, qualora il datore di lavoro sostenga spese per opere e servizi, nel rispetto delle condizioni e dei limiti prima descritti (ovvero quelli riguardanti il carattere volontario delle erogazioni, la destinazione alla generalità dei dipendenti nonché la finalità sociale) la deducibilità spetta in misura limitata e commisurata al costo complessivo per prestazioni di lavoro subordinato. Al contrario, nel caso non dovesse essere rispettato anche uno solo di tali requisiti, i costi sostenuti dal datore di lavoro devono

¹³ Gli eventuali contributi versati in eccedenza concorrono alla formazione del reddito limitatamente alla differenza.

essere considerati integralmente deducibili, in base al generale principio di deducibilità, ma diventano imponibili in capo ai dipendenti.

Per quanto concerne l'imposta regionale sulle attività produttive - IRAP, la base in buoni è costituita dalla differenza fra valore costi della produzione, con esclusione di alcuni costi espressamente previsti dalle legislature fiscali. In particolare non sono deducibili i costi per il personale dipendente. L'amministrazione finanziaria ha affermato che le spese sostenute dall'azienda per acquistare beni e servizi da destinare ai dipendenti per lo svolgimento dell'attività lavorativa sono da considerarsi deducibili nella misura in cui costituiscono spese funzionali all'attività d'impresa e non assumono natura retributiva a favore del dipendente. Siffatta interpretazione pone un problema di deducibilità ai fini Irap di quei costi che l'impresa sostiene per acquistare beni e servizi da erogare ai dipendenti e che costituiscono un benefit a loro favore. Sebbene la questione non abbia trovato una pacifica risoluzione, l'orientamento prevalente ritiene che, al fine di valutare la deducibilità di tali costi, assuma rilevanza il principio per il quale, al fine di evitare una doppia imposizione, deve esistere simmetria fra ciò che è deducibile in capo al soggetto erogante e ciò che è imponibile in capo al soggetto percettore.

4.8 Welfare aziendale e normativa fiscale: prospettive future

In considerazione della sempre maggiore rilevanza assunta nel corso degli ultimi anni dalle diverse forme di welfare integrativo, chi scrive ritiene auspicabile l'individuazione di ulteriori agevolazioni di carattere fiscale, che riducano il carico fiscale sui benefit erogati, spingendo di conseguenza le organizzazioni ad un loro maggiore utilizzo. Il legislatore fiscale potrebbe intervenire proponendo nuove forme di agevolazione o modificando quelle già esistenti e descritte nelle pagine precedenti.

Un primo intervento potrebbe prevedere il riconoscimento di un credito d'imposta per le imprese che riconoscono ai propri dipendenti determinati benefit, seguendo l'esempio di altri ordinamenti europei. Questo credito d'imposta, commisurato ai costi per il personale, potrebbe costituire un importante

incentivo, soprattutto in considerazione dell'integrale deducibilità di tali costi in sede di determinazione del reddito d'impresa, pur nel rispetto delle condizioni e dei limiti prima evidenziati e sanciti dall'art. 100 TUIR.

Un secondo aspetto su cui intervenire potrebbe essere quello relativo al cuneo fiscale, inteso quale differenza tra il costo del lavoro sostenuto dall'impresa e la retribuzione netta percepita dal lavoratore dipendente. In realtà, una prima iniziativa in tal senso è stata intrapresa dalle legislature con il D.L. 201 del 2011, meglio noto come *Decreto Salva Italia*, con il quale è stata prevista non solo la deducibilità ai fini Ires dell'Irap dovuta sul costo del lavoro, ma anche l'incremento delle deduzioni forfettarie, riconosciute ai fini Irap, qualora l'impresa in piedi lavoratori con età inferiore ai 35 anni e lavoratrici assunte con contratto a tempo indeterminato. Si potrebbe, poi, intervenire anche aumentando le agevolazioni fiscali previste per i premi di produttività, così da incrementarne il valore effettivo per il lavoratore.

Si potrebbe, inoltre, pensare di introdurre nuove forme di deduzioni o detrazioni per le somme spese (o parte di esse) dalla contribuente per ragioni familiari, come la cura e l'assistenza ai figli o il sostegno dei familiari anziani. Ad oggi, ai fini Irpef, sono deducibili le spese mediche e quelle di assistenza specifica necessarie nei casi di grave e permanente invalidità e menomazione.

Nel paragrafo precedente è stato chiarito il trattamento fiscale agevolato riservato alle utilità di carattere sociale ricevute dai dipendenti sottoforma di beni e servizi in attuazione di piani di welfare aziendale, facendo riferimento alle condizioni e ai limiti in virtù dei quali tale trattamento agevolato trova attuazione e per i quali vengono escluse le erogazioni in denaro a titolo di rimborsi spese. Tale trattamento differenziato, sebbene sia giustificabile in considerazione dell'esigenza di verificare l'effettivo utilizzo delle somme ricevute per le spese ritenute meritevoli di tutela, potrebbe essere superata attraverso l'individuazione di idonei meccanismi che consentano all'amministrazione finanziaria di assicurare un puntuale monitoraggio sulla loro effettivo utilizzo. Così facendo sarebbe

lecita l'estensione del beneficio dell'esclusione anche per le somme ricevute a titolo di rimborso delle spese sostenute in proprio dai dipendenti.

Ulteriore punto sul quale il legislatore fiscale potrebbe intervenire è costituito dal limite di euro 258,23, al di sotto del quale è prevista una generalizzata esclusione da imposizione per tutti i benefit. L'introduzione di questo limite risale al 1998 ed appare, oggi, quantomeno inadeguato all'attuale costo della vita; pertanto sarebbe opportuno prospettare un innalzamento di detto limite.

Altro auspicabile intervento legislativo riguarda la reintroduzione dell'esenzione in capo ai dipendenti concessa, nel rispetto di determinate condizioni, nei casi di erogazione da parte del datore di lavoro di sussidi occasionali o sovvenzioni concesse in presenza di particolari situazioni di difficoltà. Infatti, la preveggenza versione dell'art. 51, co. 2 TUIR prevedeva l'esclusione, ai fini del reddito di lavoro dipendente, dei “sussidi occasionali concessi in occasione di rilevanti esigenze personali o familiari del dipendente e quelli corrisposti a dipendenti vittime dell'usura”, a condizione che fossero erogati in ragione di uno stato di bisogno del dipendente causato dal sopraggiungere di eventi inaspettati, che potessero essere ritenuti considerevoli. Poiché l'intervento del legislatore del 2008 ha eliminato tale forma di esenzione, sarebbe auspicabile un nuovo intervento che ripristini la situazione normativa precedente.

Infine, l'intervento del legislatore sarebbe quanto mai opportuno per fugare qualsiasi dubbio circa la possibilità di riconoscere il beneficio della esclusione dalla reddito di lavoro dipendente per le opere e servizi erogati dal datore di lavoro per le finalità previste dall'art. 100 Tuir indipendentemente dalla volontarietà della elargizione, così da estendere il trattamento agevolato anche ai servizi concessi in attuazione di accordi o regolamenti aziendali. Si risolverebbe in tal modo il paradosso per il quale, ad oggi, solo ed esclusivamente le iniziative di welfare unilaterale possono beneficiare del favor fiscale, mentre le iniziative bilaterali e trovano un limite invalicabile nell'art. 51, comma 2 TUIR¹⁴.

¹⁴ Per programmi di welfare unilaterale si intendono tutti quei programmi sviluppati autonomamente dalle aziende, nell'ambito della propria autonomia gestionale animate da un forte senso di responsabilità sociale, ma senza alcuna

Una interessante area di sviluppo del welfare aziendale è costituita dai cd *voucher di servizio*. In questi consistono in buoni-spesa utilizzabili da una determinata categoria di utenti per l'acquisto di un certo servizio condizioni agevolate. Tali strumenti consentono il raggiungimento di obiettivi legati alla conciliazione degli impegni familiari e delle esigenze professionali nel caso in cui, per esempio, tra le buoni fossero utilizzati per l'acquisto di servizi per la cura dei minori, anziani o familiari non autosufficienti. L'utilizzo di questo strumento costituisce senza alcun dubbio una delle prospettive più rilevanti nonché incisive del welfare aziendale, poiché sebbene molto utilizzati in altri paesi rappresentano un'area poco conosciuta e poco esplorata nel nostro paese. Senza alcun intento di esaustività ma per meriti fini esemplificativi è possibile richiamare il caso della Gran Bretagna e della Francia. In Gran Bretagna è, infatti, prevista l'attribuzione dei cd. *childcare voucher*, ovvero di buoni defiscalizzati. L'utilizzo di questi buoni è legato all'esercizio del diritto da parte del dipendente di rinunciare ad una parte del proprio salario, per utilizzare il medesimo importo per l'acquisto di servizi per bambini e ragazzi. L'importo così utilizzato è corrispondente al *salary sacrifice* sostenuto dal lavoratore non concorrerà alla formazione del reddito da lavoro dipendente. Invece, in Francia, è previsto che il datore di lavoro possa erogare a favore dei propri dipendenti un'integrazione retributiva sotto forma di buoni spendibili in una rete di operatori di servizi alla persona e inerenti gli ambiti dell'infanzia, degli anziani e delle persone non autosufficienti. In coerenza con le strategie comunitarie, tali strumenti potrebbero essere utilizzati lungo l'intero corso della vita lavorativa e nei processi di apprendimento, supportando così le attività formative e le esigenze di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, contribuendo indirettamente alla sostenibilità del nostro sistema di welfare. Sia le amministrazioni pubbliche che le imprese private potrebbero assegnare tali buoni ai propri dipendenti così da venire incontro ad alcune loro esigenze e bisogni. Le più recenti esperienze italiane mostrano come tali buoni possano assumere le caratteristiche di un rimborso spese per l'accesso a servizi pubblici e privati nel limite di un certo importo periodico oppure di buoni prepagati che

partecipazione attiva del sindacato e, soprattutto, senza alcun tipo di formalizzazione che si risolve in accordi o contratti aziendali. Invece, per programmi di welfare bilaterale, si intendono le iniziative sviluppate nelle aziende a seguito di accordo sindacale.

consentono l'acquisto di beni o servizi di prima necessità¹⁵. È questo il caso della regione Lombardia che, in presenza di determinate condizioni e requisiti, offre dei voucher sociali che consentono l'acquisto di prestazioni professionali di natura sociale, ad esempio rivolti alla prima infanzia o per l'assistenza di persone non autosufficienti, presso agenzie pubbliche o private accreditate. Il più grande limite alla diffusione di questi strumenti è costituito dalla materia fiscale: ad oggi, infatti, la disciplina fiscale dei voucher non è contenuta in alcuna previsione normativa. È tuttavia possibile nonché opportuno richiamare una recente interpretazione dell'amministrazione finanziaria circa il trattamento fiscale applicabile in presenza di attribuzione, da parte della regione Piemonte, di voucher a persone con responsabilità verso propri familiari, al fine di agevolare nell'effettiva partecipazione al mondo del lavoro. Nel caso proposto, questi voucher potevano assumere la forma di bonus rimborsabili a fronte di acquisti diretti di servizi alla persona oppure di etichette che consentivano di usufruire degli stessi servizi presso strutture inserite in un apposito catalogo provinciale. L'attribuzione di questi voucher era subordinata al raggiungimento di obiettivi formativi tesi al miglioramento dell'occupante di età o al mantenimento del posto di lavoro, ad esempio, attraverso la frequenza di corsi di formazione professionale.

Un'interpretazione dell'amministrazione finanziaria¹⁶ ha chiarito non si configurasse un reddito imponibile in capo agli assegnatari dei voucher. Per comprendere appieno le motivazioni di tale impostazione, risulta certamente utile riportare il dettato testuale della risoluzione in oggetto:

“...il contributo che il destinatario riceve per usufruire del servizio alla persona è altra cosa rispetto al progetto formativo o lavorativo che deve intraprendere, il quale, in astratto, ben potrebbe essere avviato senza il contributo connesso alla fruizione di uno specifico servizio. Il servizio, infatti, è reso da un soggetto estraneo al rapporto formativo e di lavoro. Il perseguimento degli obiettivi lavorativi o formativi rappresenta, pertanto,

¹⁵ Vedi iniziative regione Piemonte; per ulteriori informazioni ed approfondimenti sul tema si consiglia di visionare il seguente sito internet: <http://www.regione.piemonte.it/lavoro/pari/dwd/voucher>. Ultimo accesso 1 Marzo 2015.

¹⁶ Risoluzione n. 119/E del 22 novembre 2010.

una condizione e non il titolo per il pagamento del voucher, che si riferisce alla concreta fruizione di uno specifico servizio alla persona per un importo predeterminato, a prescindere dalla quantità, qualità e valore della prestazione lavorativa o formativa”.

Tuttavia, si ritiene di pervenire ad una soluzione differente nel caso in cui l'erogazione del voucher sia disposta da parte del datore di lavoro nell'ambito del rapporto di lavoro dipendente. Dunque, qualora i voucher siano qualificabili come erogazioni in natura, il dipendente può usufruire della non imponibilità se vengono rispettate le condizioni di utilità sociale, destinazione alla generalità dei dipendenti e volontarietà dell'azione da parte del datore di lavoro. Nel caso in cui, invece, i voucher siano qualificabili come erogazioni in denaro si deve ritenere che gli stessi sarebbero oggetto di imposizione in capo ai dipendenti in base all'art. 51 TUIR. Per quanto riguarda la parte datoriale, i costi sostenuti per i voucher devono essere considerati deducibili ai fini Ires, tenendo presente le limitazioni previste dall'art. 100 TUIR. Ai fini Irap, invece, si ritiene che la deducibilità possa sussistere solo laddove i voucher possano essere qualificati come erogazioni in natura. Proprio in virtù di tali implicazioni fiscali risulta indispensabile pervenire ad una chiara qualificazione dei voucher. Risulta interessante richiamare un'altra interpretazione dell'amministrazione finanziaria¹⁷ circa la qualificazione di carte elettroniche utilizzate dai dipendenti, presso diversi esercizi convenzionati, per la somministrazione di alimenti e bevande. Tra le carte davano diritto ad una sola prestazione giornaliera, non consentivano al dipendente di ricevere somme di denaro, beni o prestazioni diverse da quelle stabilite ed inoltre la mancata fruizione del servizio non generava alcun diritto in capo al dipendente. L'amministrazione finanziaria ha ritenuto che tali carte elettroniche non erano in alcun modo assimilabili ai comuni *ticket restaurant*, quanto piuttosto ad un servizio di mensa aziendale. Pertanto, le prestazioni rese attraverso queste carte elettroniche non concorrevano alla formazione del reddito di lavoro dipendente, a prescindere dalla superamento o meno delle limite di euro 5,29 previsti dal legislatore per i *ticket restaurant*. Alla luce di questa interpretazione, per poter

¹⁷ Risoluzione n. 63/E del 17 maggio 2005.

qualificare i voucher come erogazioni in natura, e quantomeno indispensabile che questi siano strutturati in modo da garantire l'accesso a beni o servizi ai soli destinatari e con modalità tali da evitare qualsiasi abuso o utilizzo alternativo. Tuttavia, poiché al riguardo non esiste alcuna esplicita previsione normativa, appare opportuno che il legislatore fiscale intervenga in maniera univoca per chiarire il trattamento e gli eventuali vantaggi riconosciuti beneficiari e ai soggetti che elargiscono beni e servizi mediante voucher.

4.9 Conclusioni

In uno scenario caratterizzato dalla scarsità delle risorse e da una profonda crisi economica come quello attuale, è sempre più importante investire su componenti che non siano direttamente correlate all'aspetto economico. Un Piano di welfare aziendale pur rappresentando un'offerta di beni e servizi di natura non monetaria è uno strumento tangibile che l'azienda mette a disposizione dei propri dipendenti e dei loro familiari. Essendo specificatamente strutturato in base alla composizione del personale dipendente, un Piano di Welfare aziendale può contribuire in maniera determinante ad attrarre, trattenere e motivare le risorse dell'azienda. Infatti, questa tipologia di piani può essere considerata come una leva strategica per combinare il miglioramento della produttività con il sostegno al potere d'acquisto dei salari e il soddisfacimento delle priorità della vita individuale e familiare. Le principali macro-aree che caratterizzano i piani di welfare sono:

- servizi per la famiglia
- servizi per l'infanzia
- servizi a supporto dell'attività scolastica dei figli
- servizi sanitari e socio-assistenziali

L'azienda volontariamente destina delle risorse a favore di tutti i dipendenti (o una categoria di essi) senza modificare il sistema retributivo vigente. Il vantaggio è dato dal favor fiscale senza dover gestire una contrattazione sindacale. L'azienda può convertire parte del premio di produzione non in cash,

ma in *kind*, ovvero in beni e servizi. In quest'ultimo caso per godere del vantaggio fiscale è necessario raggiungere un accordo con le organizzazioni sindacali.

CAPITOLO V: IL WELFARE AZIENDALE IN SAPIENZA

5.1 Finalità e metodologia della ricerca

Nei capitoli precedenti l'autore ha cercato di chiarire, da un lato, le motivazioni che hanno spinto le organizzazioni ad interessarsi al fenomeno del welfare aziendale e, dall'altro, le modalità e gli strumenti utilizzati. Più precisamente, per quanto riguarda le motivazioni sono state considerate due scuole di pensiero:

1. la prima considera il welfare aziendale come un aspetto derivato dei più generali doveri ed impegni delle organizzazioni nei confronti della collettività, in considerazione del ruolo nuovo che le organizzazioni produttive svolgono negli odierni contesti sociali;

2. la seconda ritiene che gli strumenti e le leve di welfare aziendale vengono utilizzati perlopiù in maniera propedeutica e strumentale al miglioramento delle condizioni organizzative.

Per quanto concerne gli strumenti impiegati, invece, sono stati ampiamente descritti i piani di welfare aziendale e la disciplina fiscale vigente. Coerentemente con le finalità del presente lavoro di tesi, quest'ultimo capitolo propone una ricerca esplorativa, condotta attraverso un *case study* avente ad oggetto l'Università di Roma "Sapienza", nel tentativo di pervenire ad una maggiore comprensione del tema oggetto di studio. Più precisamente, il fine è quello di verificare in che modo l'ateneo si ponga nei confronti della tematica oggetto di studio, come lo interpreti e quali azioni abbia posto in essere o si propone di implementare. Detto altrimenti, l'obiettivo del case study che si sta presentando è quello di chiarire perché ed in che modo l'ateneo è intervenuto in materia di welfare aziendale.

Nell'intento di realizzare i propositi declamati, in un primo momento è stata condotta un'intervista alla dott.ssa Bruni, responsabile del settore "Strutture, Processi e Benessere Organizzativo". L'intervista, infatti, consiste in una conversazione estesa tra il ricercatore e l'intervistato, mediante la quale il primo cerca di ottenere notizie ed informazioni quanto più dettagliate ed approfondite possibili sul tema della ricerca. Il fine principale dell'intervista consiste nell'accedere alla prospettiva del soggetto studiato, cogliendone categorie concettuali, interpretazioni della realtà e motivi delle sue

azioni. Si precisa, inoltre, che si è optato per un'intervista non strutturata, detta anche in profondità, dando in tal modo all'intervistato la possibilità di esporre liberamente il suo punto di vista, pur sotto il controllo del ricercatore, il cui compito è quello di orientare la conversazione su argomenti rilevanti e sensibili per la ricerca condotta.

5.2 L'organizzazione dell'ateneo ed il welfare aziendale

La grande attenzione mostrata dagli organi di governo rispetto alle tematiche studiate è testimoniata dagli sforzi dell'Amministrazione Centrale culminati nella creazione di un apposito settore - strutture, Processi e Benessere Organizzativo - cui è demandato il compito di provvedere ad una gestione dinamica delle risorse umane. Il settore "Strutture, Processi e Benessere Organizzativo" nasce a seguito di una profonda riorganizzazione dell'amministrazione centrale di Sapienza, che si compone come segue:

1. Strutture di diretta collaborazione del Rettore;
2. Struttura di diretta collaborazione del Direttore Generale;
3. Direzione Risorse umane, finanziarie e patrimoniali;
4. Direzione Supporto ricerca, didattica e relazioni internazionali;
5. Area Supporto strategico e comunicazione;
6. Centro InfoSapienza.

All'interno della Direzione Risorse umane, finanziarie e patrimoniali sono state individuate specifiche aree ciascuna avente particolari e specifiche competenze, tra cui l'Area organizzazione e sviluppo. L'Area Organizzazione e sviluppo è preposta alle attività di programmazione e pianificazione del fabbisogno di personale per tutte le strutture centrali, dipartimentali e facoltà, alla rimodulazione e aggiornamento degli assetti organizzativi, anche in funzione dell'evoluzione delle competenze e dei processi di gestione delle relazioni sindacali, nell'ottica di un miglioramento continuo dell'organizzazione e della previsione e implementazione di strumenti di valorizzazione e

premieria delle risorse umane, fino al supporto e collaborazione al processo di valutazione del personale tecnico-amministrativo. L'Area gestisce, inoltre, il processo di formazione delle risorse umane mediante la rilevazione dei fabbisogni formativi, la pianificazione e l'erogazione delle attività di addestramento, formazione e aggiornamento professionale del personale per le esigenze dell'intera organizzazione.

L'Area è strutturata in due Uffici:

- Ufficio Organizzazione;
- Ufficio sviluppo risorse umane.

L'Ufficio organizzazione si occupa della pianificazione coordinata e congiunta nonché dell'impulso, monitoraggio, controllo e valutazione delle attività dei due settori che lo compongono: il settore Relazioni Sindacali e il settore Strutture, Processi e Benessere organizzativo.

Il settore Relazioni Sindacali coordina e sviluppa procedimenti in ordine all'applicazione della normativa sulle relazioni sindacali, sulla contrattazione collettiva nazionale e integrativa seguendo, in relazione alla contrattazione decentrata, sia la fase preparatoria che quella relativa all'attuazione degli accordi sindacali e all'applicazione degli istituti contrattuali a tutto il personale tecnico-amministrativo. Il settore Strutture, processi e benessere organizzativo, di nuova istituzione, gestisce un altro ambito che si occupa di monitoraggio e di attività di studio e ricerca in materia di organizzazione e, in ultima analisi, di progettazione organizzativa. Lo scopo finale è quello di razionalizzare la distribuzione delle risorse umane ed ottimizzare i servizi per renderli efficienti e vicini all'utente ma anche, ultimo ma non meno importante, di perseguire il benessere organizzativo del lavoratore. Tale percorso si avvale di un complesso processo di conoscenza sempre più approfondita dell'organizzazione esistente, per arrivare a valorizzare il lavoratore-persona e le sue capacità, nonché a preservarlo da qualsiasi intento discriminatorio a danno della sua integrità. Inoltre, questo settore ha il compito di effettuare studi ed elaborare proposte al fine di individuare aree di miglioramento in diversi ambiti:

- definizione e monitoraggio dei criteri di valutazione di efficienza e di efficacia dei processi lavorativi;
- reingegnerizzazione dei processi lavorativi;
- mappatura delle competenze del personale TAB ai fini del reclutamento, della formazione e della definizione degli organici delle singole strutture;
- analisi dei carichi di lavoro individuali e di struttura;
- soddisfazione lavorativa e benessere del personale;
- soddisfazione degli utenti e delle loro famiglie, d'intesa con l'Area servizi agli studenti;
- supporto tecnico-amministrativo al CUG per il personale tecnico-amministrativo e al CUG docenti.

In virtù dei suoi specifici compiti ed ambiti di competenza, è questo il settore che meglio si presta ad essere indagato rispetto alle finalità del presente lavoro; ciò, di conseguenza, giustifica la scelta di intervistare il responsabile.

5.3 L'intervista

La conversazione al suo inizio si concentra sull'interpretazione del welfare aziendale da parte dell'ateneo. L'intervistata fin da subito sgombra il campo da eventuali possibili equivoci, spiegando che tutte le azioni promosse hanno il fine di migliorare il benessere organizzativo. Dunque, riprendendo quanto esposto nelle pagine precedenti, sembra in questo caso prevalere la prospettiva aziendalista rispetto a quella filantropica. Ogni azione posta in essere dall'ateneo, infatti, deve avere un certo ritorno, consistente in un miglioramento dei margini di produttività nonché di efficacia ed efficienza delle attività lavorative. Come sostenuto anche dalla dott.ssa Bruni, è pacifico che lavoratori più soddisfatti si prodigano maggiormente nelle proprie attività lavorative quotidiane. Ciò, tuttavia, non significa che nell'ateneo e, nelle iniziative in campo di welfare aziendale in particolare, non esista alcun legame con i principi di responsabilità sociale. Lo testimonia il fatto che molti servizi

di welfare aziendale esistevano già prima della citata riorganizzazione, come l'asilo nido, l'orario di lavoro flessibile, il centro sportivo, il centro estivo per i figli dei dipendenti, esisteva il settore affari sociali al quale era demandato il compito di stipulare convenzioni. Quindi una certa varietà di servizi e strumenti legati al welfare, sebbene proposta alla platea dei dipendenti, potenziali fruitori, in maniera del tutto disorganica, erano già previsti. A seguito dell'individuazione di questo nuovo settore, i servizi offerti vengono accorpati e sottoposti ad un medesimo ufficio gestore, che ha il compito non solo di proporli, ma anche di studiarne l'effettivo utilizzo da parte dei dipendenti e di proporre iniziative di miglioramento. Dopo aver chiarito come venisse declinato il tema di analisi all'interno dell'università, si è passati ad affrontare le motivazioni che hanno indotto l'ateneo ad interessarsi del welfare aziendale. L'intervistata spiega che, sebbene in maniera latente e non organica, gli organi politici e di governo dell'università già da tempo si sono approcciati al welfare aziendale, prevedendo tra l'altro alcuni strumenti che permettessero una migliore conciliazione tra i tempi di vita lavorativa e privata. Tuttavia, una spinta decisiva in questa direzione è stata data da diverse previsioni di legge, che l'intervistata ha puntualmente evidenziato, prima tra tutte il D. Lgs. 150 del 2009. All'art. 14 viene, infatti, imposto in capo alle pubbliche amministrazioni l'obbligo di "...realizzare indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di misurazione, nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico". L'intervistata ha tenuto a precisare che la prescrizione normativa di procedere a tali rilevazioni - le cui risultanze verranno esplicitate nel proseguo del lavoro - non è stata intesa come un mero adempimento ad un obbligo formale, ma piuttosto come un'opportunità per l'ateneo di meglio conoscere ed identificare le percezioni, i bisogni e le esigenze dei dipendenti. Da questa prospettiva, dunque, la rilevazione funge come una prima fase di rilevazione, le cui risultanze potranno essere in futuro tenute in considerazione per implementare un vero e proprio piano di welfare aziendale, nel quale confluiscono gli strumenti già adottati e le ulteriori azioni migliorative individuate. Continuando nella conversazione, l'intervistata ha ricalcato la volontà dell'ateneo di valicare il dettato legislativo al fine di assicurare anche una gestione dinamica delle risorse umane,

capace di declinarne gli interessi sotto aspetti diversi, da quelli organizzativi a quelli di produttività fino ad arrivare a quelli relativi al benessere dei singoli individui. Rientra in quest'ambito la decisione strategica di creare un'apposita area organizzativa che si occupi di organizzazione e sviluppo delle risorse umane. Tuttavia, allo stato attuale ancora non esiste un vero e proprio piano di welfare aziendale, formalizzato ed offerto ai dipendenti dell'università. Il responsabile del settore spiega che il principale ostacolo all'individuazione di un piano di welfare consiste nella convivenza delle due anime del personale universitario: quello tecnico amministrativo e quello docente, che hanno bisogni ed esigenze diverse. Nel tentativo di superare questa impasse, si è deciso di procedere, in momenti temporalmente diversi, alla rilevazione dei bisogni del personale tecnico amministrativo e docente. Per quanto riguarda il personale TAB è stata condotta un'indagine conclusasi lo scorso anno, le cui risultanze saranno oggetto delle prossime pagine, mentre è in corso quella sul personale docente. Solo a seguito della mappatura di esigenze e bisogni, potranno essere eventualmente studiati interventi indirizzati in maniera sistemica a tutto il personale universitario. Al momento, pertanto, è stata condotta esclusivamente un'indagine sul personale tecnico amministrativo, dalla cui risultanze è stato proposto un documento che prevede una serie di azioni di miglioramento, di breve e lungo; tale documento, che verrà successivamente esplicitato e sul quale si è espresso anche il Consiglio di Amministrazione, può essere considerato un prodromico piano di welfare aziendale. Circa la possibilità di pervenire ad un vero piano di welfare aziendale, l'intervistata non ha saputo esprimersi in maniera precisa, essendo la decisione di competenza degli organi politici. Ha però evidenziato il fatto che la redazione di questo documento rientrasse tra gli obiettivi del piano della performance: ciò significa che l'individuazione di una serie di azioni volte al miglioramento del benessere del personale rientra tra gli obiettivi formalizzati dall'ateneo. Ancora una volta vengono specificate le finalità intrinseche di queste iniziative: infatti, pur impattando positivamente sulle persone nascono e sono pensate per migliorare l'efficienza organizzativa e la produttività. La conversazione si avvia al termine e l'ultimo tema trattato riguarda i limiti di questo tipo di iniziative. L'intervistata ne evidenzia due in particolare. Il primo limite consiste nel fatto che tutte le agevolazioni di carattere fiscale, legate

alla destinazione di parte della remunerazione accessoria, non sono state considerate. In questo modo è impossibile beneficiare dei vantaggi offerti dal legislatore fiscale, tanto per il datore di lavoro quanto per il dipendente. Si è deciso, almeno per il momento, di non tenere in considerazione gli aspetti fiscali in virtù della volontà di lasciare la materia di esclusiva competenza della contrattazione integrativa. Inoltre, le già citate contraddizioni della normativa fiscale in vigore non permettono di beneficiare di taluni vantaggi se le iniziative intraprese scaturiscono da accordi. Il secondo limite evidenziato consiste nell'impossibilità di pervenire ad una precisa e diretta misurazione del ritorno economico generato dagli investimenti in welfare aziendale. Non è stato individuato dagli organi competenti, infatti, alcuno strumento che permetta di misurare il valore generato dalle azioni intraprese. L'unico strumento che si prevede di utilizzare in futuro sono i questionari di analisi di customer satisfaction, dei quali, essendo attualmente ancora in fase di studio, non sono stati ancora resi noti i criteri.

Sulla scorta di quanto detto è stato possibile individuare delle prospettive di sviluppo, che è possibile riassumere nei seguenti punti:

1. la definizione di un piano di welfare aziendale, organico e completo, che preveda una serie di iniziative individuate sulla base delle risultanze delle indagini effettuate dall'ateneo. Sarebbe auspicabile, tra l'altro, la previsione di una piattaforma informatica, usufruibile da parte di tutti i dipendenti, che consenta l'accesso e l'utilizzo di tutti i servizi di welfare aziendale che saranno implementati ed offerti;
2. al fine di rendere economicamente conveniente l'investimento di risorse in strategie di welfare aziendale, risulta necessario prevedere la possibilità di godere dei vantaggi fiscali offerti dalla normativa vigente. Ciò rende necessario la creazione dei presupposti necessari a godere di tali benefici;
3. l'individuazione di strumenti di misurazione che permettano di pervenire ad una misura diretta e quanto più precisa possibile del ritorno economico dell'investimento fatto. L'impossibilità

di misurare l'eventuale nuovo valore generato è certamente un fattore che potrebbe scoraggiare la decisione di impegnarsi in nuovi investimenti.

5.4 La metodologia dell'analisi svolta in Sapienza: la realizzazione del questionario

L'obbligo imposto dalla legge di realizzare indagini sul benessere organizzativo è stato, dunque, interpretato dall'ateneo come un'opportunità di confronto, per identificare le percezioni ed i bisogni delle proprie risorse umane. L'analisi del benessere organizzativo può costituire un valore aggiunto, anche a vantaggio dei processi decisionali; venire incontro alle esigenze dei lavoratori, oltretutto, significa godere di un feedback diretto, che contribuisce ad individuare eventuali le aree critiche nelle consuete procedure operative, in tempo per porvi rimedio senza subirne possibili conseguenze.

Ricollegando il discorso con quanto scritto nei precedenti capitoli a riguardo delle fasi attraverso le quali si snoda la costruzione di un piano di welfare aziendale, come del resto confermato dalla stessa intervistata, la rilevazione funge come il primo passo su questo percorso.

A questo punto, prima ancora di commentare i risultati della rilevazione, è interessante ancorché necessario chiarire la metodologia sottesa alla realizzazione del questionario e come questo sia stato realizzato e proposto ai dipendenti. In Sapienza, l'analisi dei fabbisogni è iniziata nel secondo semestre del 2013 ed ha investito l'intera popolazione del personale tecnico-amministrativo. Più precisamente, la richiesta ai dipendenti di partecipare alla rilevazione è stata fatta attraverso un messaggio di posta elettronica, nel quale veniva indicato il link per accedere alla piattaforma appositamente studiata da InfoSapienza per l'occasione (LimeSurvey). Il questionario utilizzato ai fini dell'indagine si basa su quello approntato dall'Autorità Nazionale Anticorruzione e per la Valutazione e la Trasparenza delle Amministrazioni Pubbliche (ANAC). L'art. 14 del D. Lgs. 150 del 2009, infatti, affida alla commissione "il compito di fornire modelli agli Organismi indipendenti di valutazione (OIV) per realizzare le indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di misurazione, nonché la rilevazione

della valutazione del proprio superiore gerarchico”. Il questionario fornito dall’ANAC è stato modificato ed integrato mediante l’aggiunta di alcuni items: in questo modo è stato possibile includere nell’analisi ulteriori profili, che meglio identificano l’universo dei destinatari, così da permettere una più mirata analisi dei processi organizzativi e lavorativi. Questa operazione, che rappresenta il primo tentativo dell’ateneo di procedere ad una ricognizione organica di dati ed informazioni, è stata condotta dalle fasi di somministrazione a quelle di decodifica dei dati e di traduzione in azioni d’intervento, al fine di individuare eventuali margini di ottimizzazione delle procedure. A riprova della natura aziendalista degli interventi di welfare, occorre considerare che l’intero processo è volto ad attuare l’art. 2 del D. Lgs. n. 150/2009 che finalizza queste tipologie di indagini ad “assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa ed individuale”, fornendo alle amministrazioni informazioni e dati in forma strutturata, utili per attivare azioni di miglioramento.

Lo strumento di rilevazione, predisposto dall’Area Organizzazione e Sviluppo di Sapienza, si compone di tre macroaree:

1. benessere organizzativo;
2. grado di condivisione del sistema di valutazione;
3. valutazione del superiore gerarchico.

In coerenza con le finalità del presente lavoro, verranno considerate esclusivamente le azioni condotte sulla macroarea che attiene al benessere organizzativo ed in particolare modo quelle che riguardano più direttamente il tema indagato nel presente lavoro.

Il livello di partecipazione alla rilevazione non può ritenersi particolarmente elevato, dal momento che i questionari completati per più della metà dei quesiti proposti sono stati 693, ovvero il 16,8%, mentre si registrano 279 accessi alla piattaforma di raccolta delle risposte senza che siano state completate ulteriori operazioni sul questionario. Dalla lettura di questi primi dati è possibile trarre alcune preliminari considerazioni. Innanzitutto, la circostanza che si trattasse di fatto della prima rilevazione effettuata presso il personale tecnico-amministrativo di Sapienza giustifica il grado di

sensibilità dei destinatari registrato verso i temi proposti. D'altra parte, occorre considerare anche che la scelta di prevedere la facoltà, piuttosto che l'obbligatorietà, di procedere alla compilazione del questionario può aver indotto quanti non abbiano condiviso finalità e modalità dell'indagine a non parteciparvi. Inoltre, sebbene fosse stato approntato un apposito sistema informatico a tutela della privacy dell'intervistato, il primo accesso alla piattaforma è stato reso possibile esclusivamente da una postazione della rete Sapienza per l'accertamento della legittimazione del compilatore. Ciò può aver ingenerato in una parte degli intervistati il dubbio di una possibile tracciatura della propria identità attraverso l'IP della postazione informatica. Infine, una formulazione del questionario maggiormente legata alla fisionomia della singola amministrazione potrebbe ridurre le difficoltà di interpretazione dei quesiti, in particolare quando è necessaria una concettualizzazione chiara, coerente e non interpretabile soggettivamente.

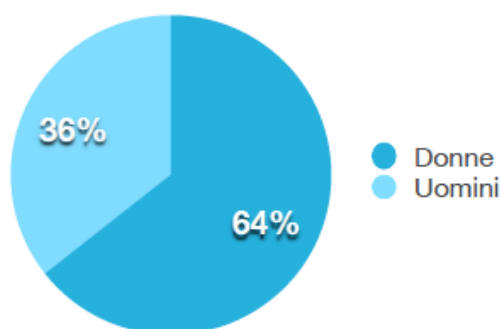
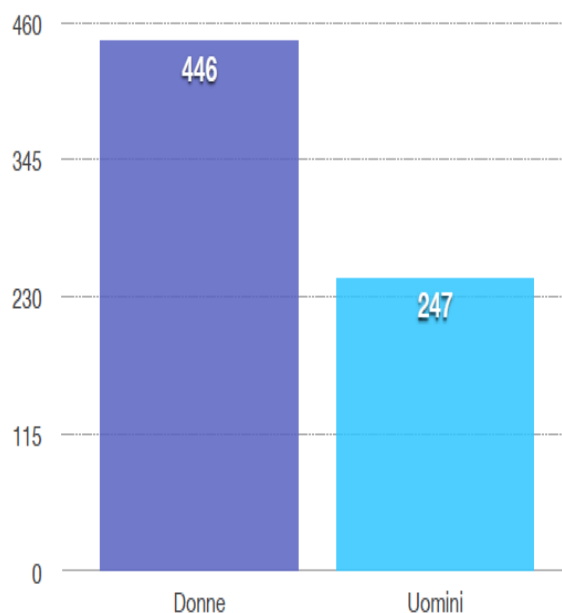
5.5 Gli intervistati

Al fine di una più corretta interpretazione delle risultanze dell'indagine, è certamente utile esplicitare e descrivere la composizione del campione; si tratta, infatti, di un'operazione necessaria per chiarirne i tratti socio-anagrafici e lavoratori caratterizzanti. Questa operazione è tanto più rilevante se si considera che l'implementazione di un piano di welfare aziendale non può prescindere da un'opportuna analisi socio-demografica della popolazione dipendente, che espliciti le caratteristiche della popolazione dipendente, in termini di genere, categoria di appartenenza/reddito, nucleo familiare, genitori anziani a carico, familiari non autosufficienti, ecc.

Il primo dato da rimarcare consiste nella maggiore partecipazione della componente femminile all'interno del campione dei rispondenti.

Tab. 1 - Composizione della popolazione per genere

GENERE	UNITA'
Donne	446
Uomini	247

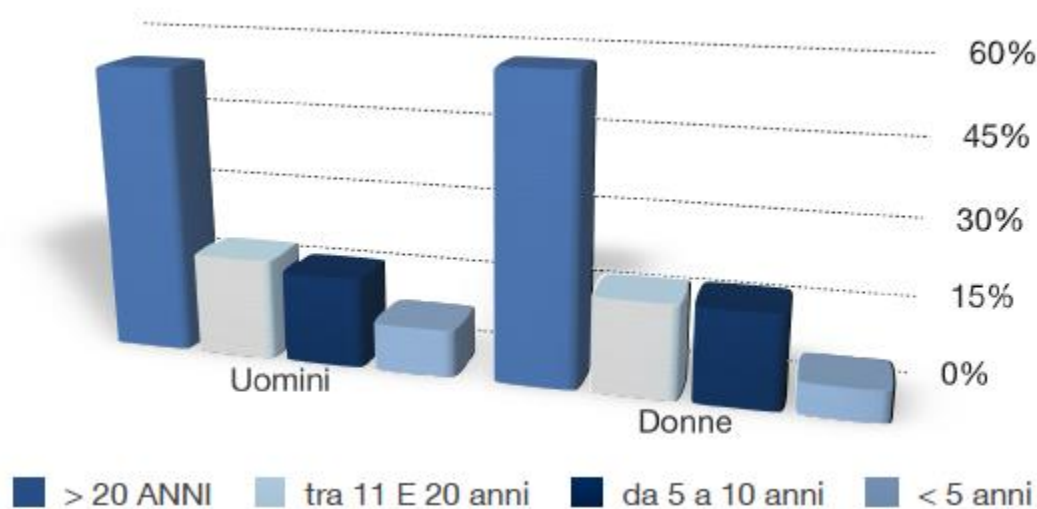


Il 64% del campione, infatti, è costituito da lavoratrici: il dato può essere spiegato non solo dalla maggiore numerosità della componente femminile nell'universo di riferimento, ma anche e soprattutto da una maggiore attenzione e sensibilità per le questioni relative al benessere organizzativo e alla conciliazione tra vita privata e vita lavorativa.

Per quanto riguarda la variabile età, va segnalata innanzitutto una maggiore partecipazione nelle classi di età in cui si concentrano i dipendenti che da più tempo prestano la loro opera lavorativa in Sapienza, infatti circa il 60% dei rispondenti lavora in Sapienza da oltre venti anni. Se a questo dato si aggiunge il fatto che oltre il 75% dei rispondenti si colloca all'interno delle classi di età intermedie e mature si può agevolmente constatare una maggiore partecipazione nelle classi di età in cui si concentrano i dipendenti più anziani.

Tab. 2 - Composizione della popolazione per anzianità di servizio

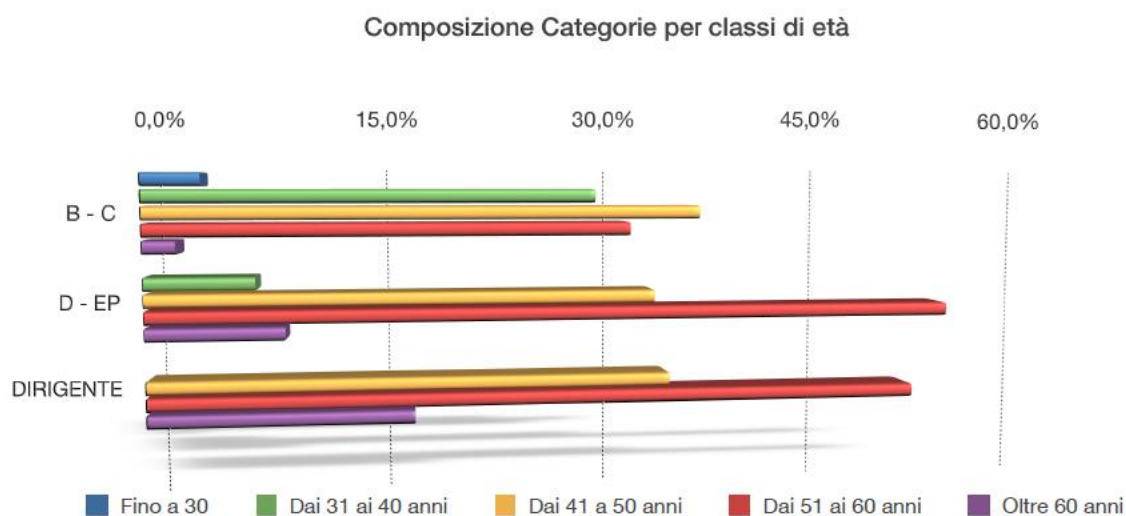
DESCRIZIONE	> 20 ANNI	TRA 11 E 20 ANNI	DA 5 A 10 ANNI	< 5 ANNI
Uomini	55%	19%	17%	9%
Donne	58%	18%	18%	6%



Appaiono più equamente distribuite, invece, le composizioni dei rispondenti per qualifica e per struttura organizzativa di appartenenza. Per quanto concerne le frequenze per qualifica, queste si ripartiscono equamente tra le fasce più elevate (D/EP) e meno per quelle più basse (B/C); tuttavia, si registra un limitato apporto da parte dei dirigenti, pari all'1% sul totale, in proporzione alla loro percentuale sulla popolazione.

Tab. 3 - Composizione della popolazione per categoria di appartenenza e classi di età

DESCRIZIONE	B - C	D - EP	DIRIGENTE
Fino a 30	3,6%	0,0%	0,0%
Dai 31 ai 40 anni	28,4%	6,8%	0,0%
Dai 41 a 50 anni	35,3%	32,3%	33,3%
Dai 51 ai 60 anni	30,7%	52,3%	50,0%
Oltre 60 anni	2,0%	8,6%	16,7%



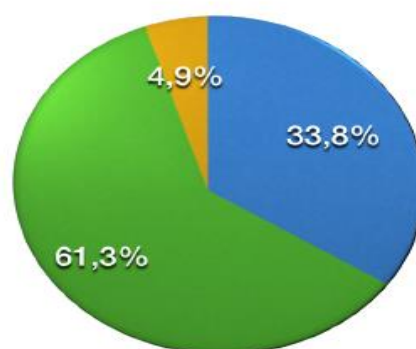
Infine, per quanto riguarda la composizione per struttura organizzativa, le distribuzioni risultano molto proporzionate per le varie strutture di appartenenza, sia per l'Amministrazione centrale (33,8%) che decentrata (61,3%) come si evidenzia per le aree organizzative e le facoltà rappresentate (il 4,9% non ha risposto alla domanda).

In conclusione, coloro che hanno preso parte alla rilevazione sono soprattutto dipendenti di media età e da lungo tempo in servizio alla Sapienza, con un contratto a tempo indeterminato, indistintamente afferenti alle strutture amministrative dell'Ateneo e con i vari gradi di qualifica, preferibilmente della fascia più elevata. Quest'ultima variabile caratterizzerà molti degli orientamenti espressi rispetto ai quesiti del questionario, in termini di maggiore attenzione e di funzione di controllo delle tematiche proposte. Le donne che hanno scelto di rispondere al questionario sono soprattutto concentrate fra i dipendenti da oltre 20 anni in Sapienza, unica fascia nella quale superano gli intervistati uomini, anche in questo caso riproducendo le proporzioni dell'universo di riferimento. Dunque, l'anzianità di servizio rappresenta una variabile significativa nell'identificazione di questo campione casuale di rispondenti. Infatti, dalle figure nelle quale sono rappresentate due altre variabili di struttura – quella della qualifica e delle fasce di età – si può notare la distribuzione “ascensionale” che attraversa le classi di età per le qualifiche più alte (D ed EP), rispetto ad una curva più equi-distribuita con apice nelle classi centrali di età per le fasce più basse. La circostanza che i dipendenti di più lunga data e con un'età più matura - probabilmente con percorsi di carriera più articolati - hanno partecipato in maggior numero alla rilevazione potrà registrare una tipologia di risposte improntata ad una più radicata appartenenza all'istituzione.

Tab. 4 - Composizione popolazione per struttura di appartenenza

PARTECIPANTE	UNITÀ VENDUTE
Amministrazione Centrale	33,8%
Unità Produttive	61,3%
Altro	4,9%

- Amministrazione Centrale
- Unità Produttive
- Altro



5.6 L'indagine

Al fine di cogliere le peculiarità di una struttura organizzativa particolarmente complessa come quella di Sapienza, l'indagine compiuta ricalca altre analisi già proposte in letteratura che contemplano, tra le altre, anche la dimensione del benessere organizzativo presente in questo case study. Nella definizione proposta dall'ANAC per benessere organizzativo si intende “lo stato di salute di un'organizzazione in riferimento alla qualità della vita, al grado di benessere fisico, psicologico e sociale della comunità lavorativa”. La rilevazione e l'analisi delle percezioni e delle esigenze dei dipendenti offre spunti per la ricerca di ulteriori leve di valorizzazione delle risorse umane. Come già evidenziato nelle precedenti pagine, il capitale umano costituisce una leva fondamentale per raggiungere un solido e duraturo vantaggio competitivo, pertanto, una sua corretta ed efficace gestione costituisce oggi un imperativo dal quale è impossibile sottrarsi. E' questa la prospettiva che deve sottendere la rilettura critica delle azioni intraprese in ambito di welfare dall'ateneo: iniziative come l'offerta di servizi accessori ai propri dipendenti, la possibilità di rendere più flessibile il proprio apporto lavorativo e di migliorare le possibilità di conciliazione tra impegni lavorativi e vita familiare, hanno tutte il fine di pervenire ad un miglioramento del clima e del benessere organizzativo.

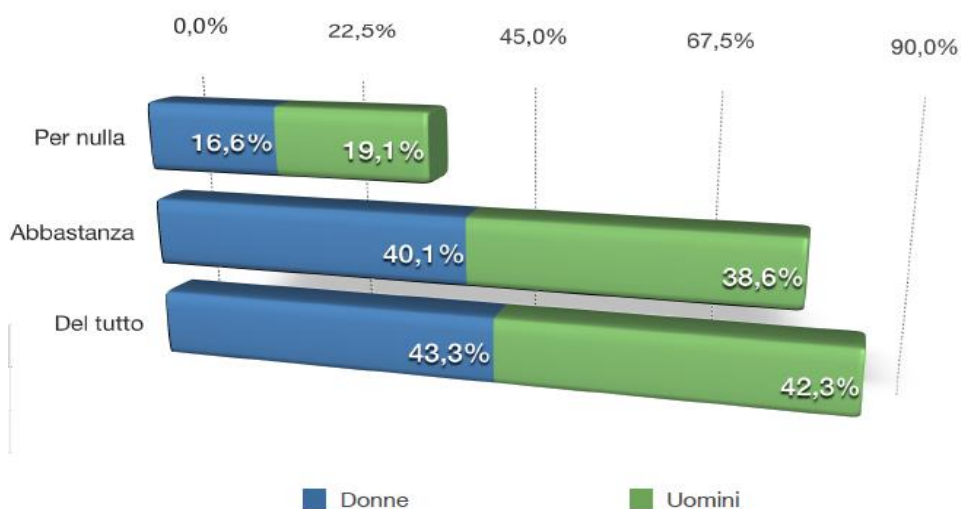
L'indagine condotta in Sapienza è rilevante ai fini del presente lavoro in quanto la strutturazione del questionario offre ampia possibilità d'indagine sul tema del welfare aziendale, e in particolare per quanto concerne le condizioni lavorative e la possibilità di conciliare i tempi di vita privata/familiare e di lavoro. Nonostante la trattazione di tutti i punti dell'indagine sia di sicuro interesse, si correrebbe il rischio di valicare gli ambiti e le finalità perseguite. Per questo motivo, chi scrive ha ritenuto opportuno focalizzare l'attenzione esclusivamente sui punti che più direttamente sono riferibili al tema oggetto della ricerca e che meglio descrivono le modalità e gli strumenti di welfare aziendale proposti dall'organizzazione e come gli stessi sono stati recepiti e valutati dai dipendenti.

Il primo punto di particolare interesse riguarda il giudizio di sostenibilità dei ritmi di lavoro espresso dagli intervistati. La definizione di ritmo “sostenibile” è demandata alla valutazione dei rispondenti

che si distribuiscono in tutte e tre le tipologie di risposta. Nel dettaglio, le donne e i dipendenti appartenenti alle classi di età intermedie, soprattutto quelli con qualifica più bassa e impiegati nell'Amministrazione centrale sono stati quelli che hanno evidenziato le maggiori criticità.

Tab. 5 - Sostenibilità ritmi di lavoro per genere

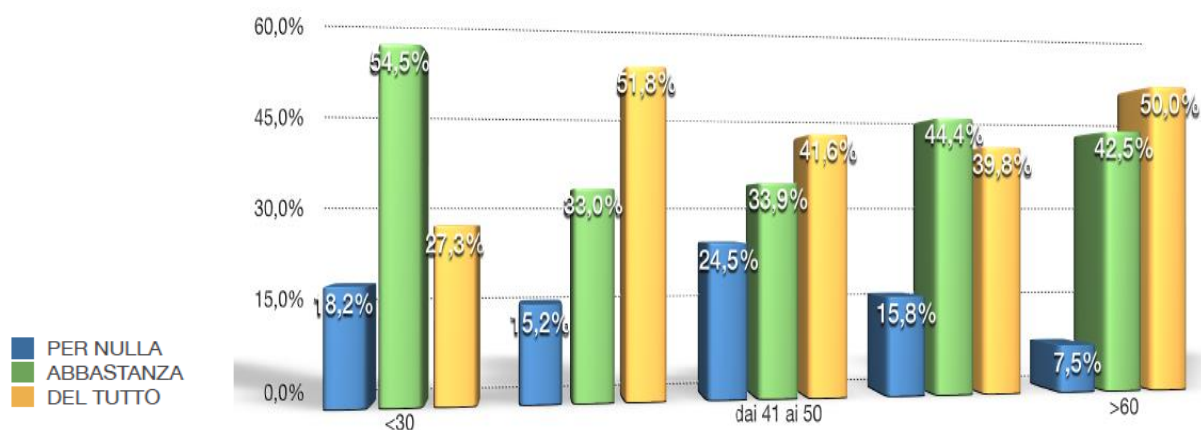
GIUDIZIO	PER NULLA	ABBASTANZA	DEL TUTTO
Donne	16,6%	40,1%	43,3%
Uomini	19,1%	38,6%	42,3%



La tabella che segue mostra la rilevazione circa la sostenibilità dei ritmi di lavoro per classi di età. I dati evidenziano una tendenziale soddisfazione del personale dipendente: infatti, in tutte le classi individuate la maggioranza manifesta un alto grado di apprezzamento al riguardo. Le persone più insoddisfatte, invece, appartengono alla classe di età intermedia (quella dai 41 ai 50 anni) e a quella dei più giovani. Questi ultimi, in particolare, sono quelli maggiormente insoddisfatti dei propri ritmi di vita lavorativa.

Tab. 6 - Sostenibilità ritmi di lavoro per classi di età

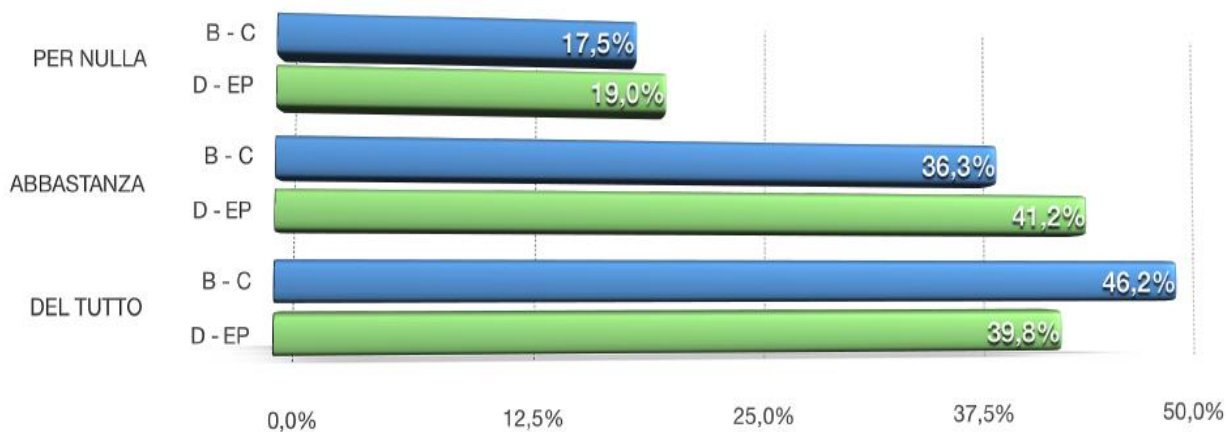
CLASSI DI ETÀ	< 30	DA 31 A 40	DA 41 A 50	DA 51 A 60	> 60
PER NULLA	18,2%	15,2%	24,5%	15,8%	7,5%
ABBASTANZA	54,5%	33,0%	33,9%	44,4%	42,5%
DEL TUTTO	27,3%	51,8%	41,6%	39,8%	50,0%



Interessante è anche l'analisi delle risposte in base alla categoria ed alla struttura organizzativa di appartenenza, che viene sintetizzata nelle prossime due tabelle. Per quanto riguarda la categoria, i lavoratori più soddisfatti della sostenibilità dei propri ritmi lavorativi appartengono alle qualifiche medio-basse. Il dato potrebbe essere spiegato considerando le maggiori responsabilità che comportano qualifiche superiori, per adempiere alle quali spesso occorre dedicare tempo addizionale a quello stabilito contrattualmente, sacrificando di conseguenza alcuni ambiti della vita privata.

Tab. 7 - Sostenibilità ritmi di lavoro per categoria

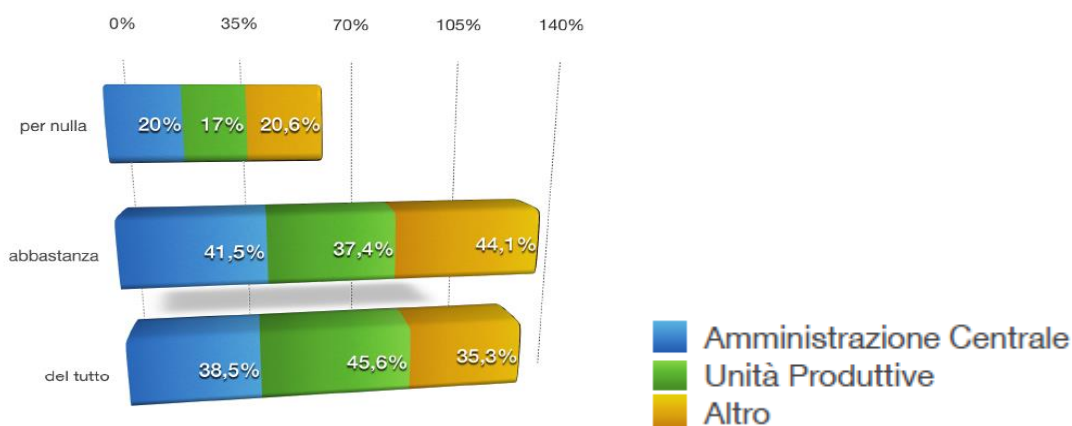
CLASSI DI ETÀ	PER NULLA	ABBASTANZA	DEL TUTTO
B - C	17,5%	36,3%	46,2%
D - EP	19,0%	41,2%	39,8%



Invece, con riferimento alla struttura organizzativa di appartenenza, si registra una sostanziale omogeneità di sensazioni. Tanto in amministrazione centrale, tanto nei dipartimenti e nelle facoltà, tanto nelle altre strutture residuali, la maggioranza propende per le classificazioni “abbastanza” e “del tutto”.

Tab. 8 - Sostenibilità ritmi di lavoro per struttura

GIUDIZIO	PER NULLA	ABBASTANZA	DEL TUTTO
Amministrazione Centrale	20%	41,5%	38,5%
Unità Produttive	17%	37,4%	45,6%
Altro	20,6%	44,1%	35,3%



Volendo trarre, a partire da questi dati, delle prime conclusioni si potrebbero individuare le persone che maggiormente si sentono insoddisfatte della sostenibilità dei propri ritmi lavorativi. E' nei loro confronti, infatti, che dovrebbero essere individuati strumenti e misure che permettano di andare incontro alle rispettive esigenze. Le persone che risultano essere più insoddisfatti dei propri ritmi lavorativi sono le donne, appartenenti alla classe di età compresa tra i 41 ed i 50, appartenenti alle categorie medio-alte e che lavorano, perlopiù, presso l'amministrazione centrale o in strutture che non afferiscono a dipartimenti e facoltà. Più in generale, l'analisi di questi dati evidenzia una certa inadeguatezza di tempi e modalità di lavoro rispetto ad esigenze di vita extra-lavorative specifiche, come quelle delle donne e di dipendenti di età tale da avere famiglia e figli minorenni. Risulta, fermo restando la finalità di individuare strumenti che permettano una migliore conciliazione tra tempi di vita lavorativa e privata, risulta indispensabile procedere ad una rilevazione del grado di soddisfazione degli strumenti conciliativi già presenti in ateneo:

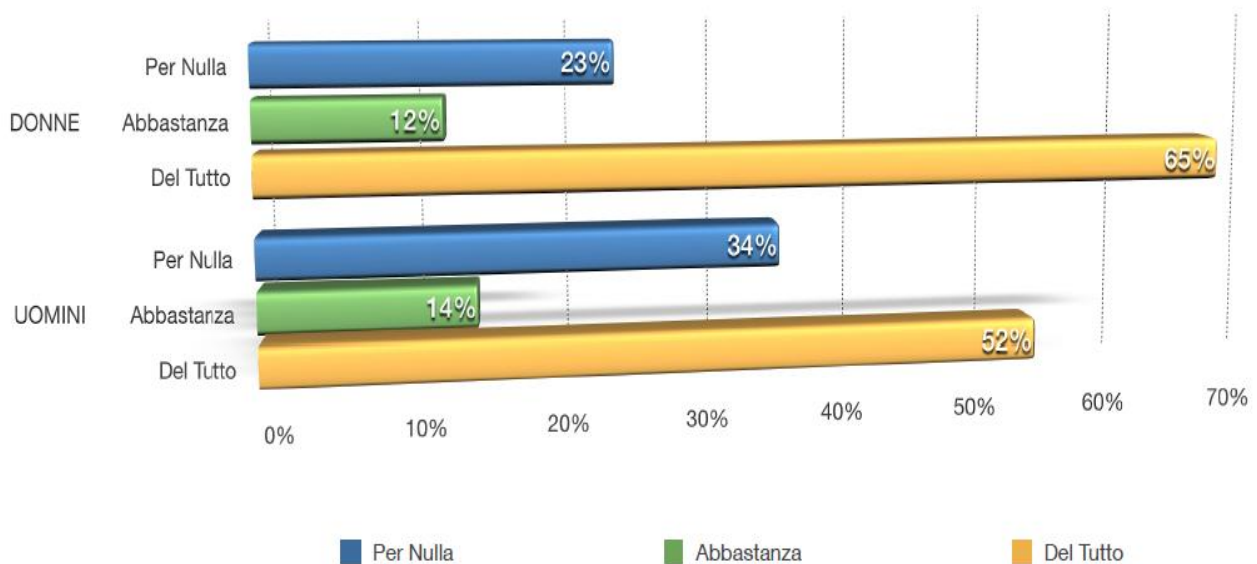
1. asilo nido
2. telelavoro
3. part-time

Nell'intento di verificarne la funzionalità e l'efficacia, sono stati proposti alcuni quesiti sugli strumenti di conciliazione appena elencati, che, inoltre, consentono di approfondire la valutazione sul contesto di lavoro nel punto in cui si chiede un giudizio complessivo sulla loro promozione da parte dell'istituzione. Il legislatore comunitario ha da sempre mostrato particolare attenzione alla conciliazione tra vita lavorativa e privata, tanto da promuoverlo con appositi Regolamenti. Si ricorda, fra l'altro, che con la Dichiarazione n. 32 del 2013, il Parlamento europeo ha definito lo scorso anno come l'Anno europeo del Pinguino. La definizione s'ispira palesemente all'organizzazione della vita nella comunità dei pinguini (della specie denominata "Imperatore"), nella quale i piccoli crescono protetti grazie al contributo del padre che cova l'uovo, della madre che si alterna tra la caccia e la cura del pulcino, e della crèche, l'asilo nido della colonia. Gli organi di governo di Sapienza hanno recepito gli indirizzi comunitari, tant'è che già da tempo è attiva al fine di potenziare i relativi

strumenti. A tal proposito, il quesito sull'asilo nido aziendale vuole verificare il giudizio degli intervistati sulla sua efficacia di conciliare i tempi dei dipendenti: interessanti sono le risposte analizzate per le principali variabili strutturali in quanto conducono alla valutazione di questo strumento indipendentemente dal suo utilizzo diretto. Sebbene sia riscontrabile un giudizio sostanzialmente positivo sull'utilità dell'asilo nido aziendale tanto dalle donne quanto dagli uomini, confermato dal fatto che in entrambi i casi la più della maggioranza ha espresso un giudizio positivo, lo strumento è maggiormente apprezzato dalla popolazione femminile.

Tab. 9 - Utilità asilo nido per genere

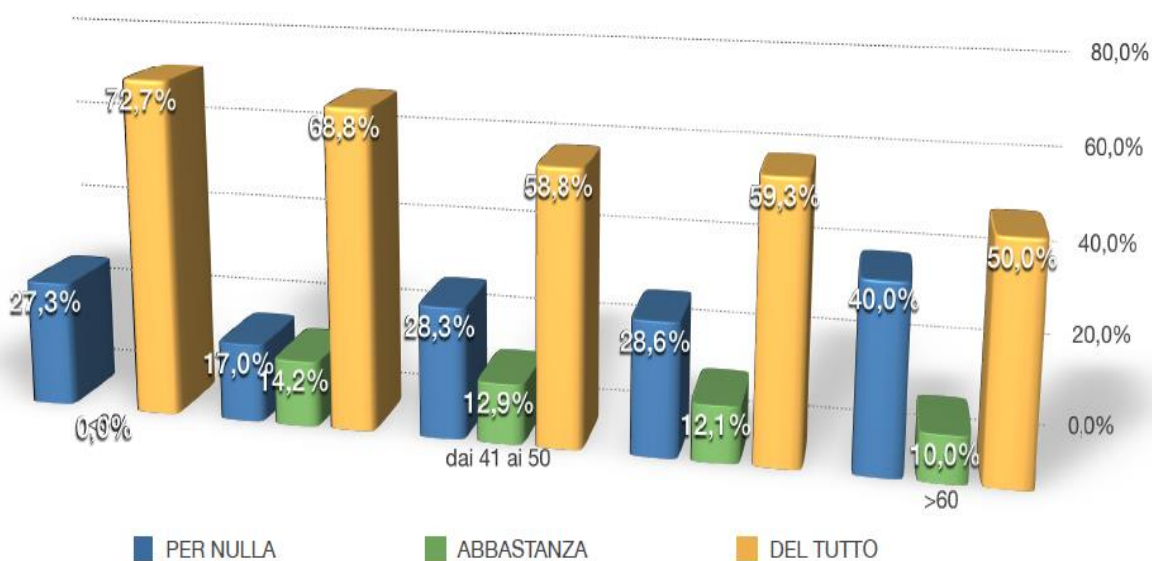
GIUDIZIO	DONNE	UOMINI
Per Nulla	23%	34%
Abbastanza	12%	14%
Del Tutto	65%	52%



Altre indicazioni utili provengono dalle risposte rilette alla luce della variabile classe di età. Anche in questo caso, vengono registrati giudizi positivi in ogni classe di età; sono soprattutto i dipendenti appartenenti alle classi di età più giovani a mostrarsi più contenti del servizio loro offerto. Questa conclusione potrebbe essere giustificata dal fatto tipicamente genitori di bambini di tenera età appartengono a queste categorie, dunque sono loro i principali fruitori dell'asilo aziendale.

Tab. 10- Utilità asilo nido per classe di età

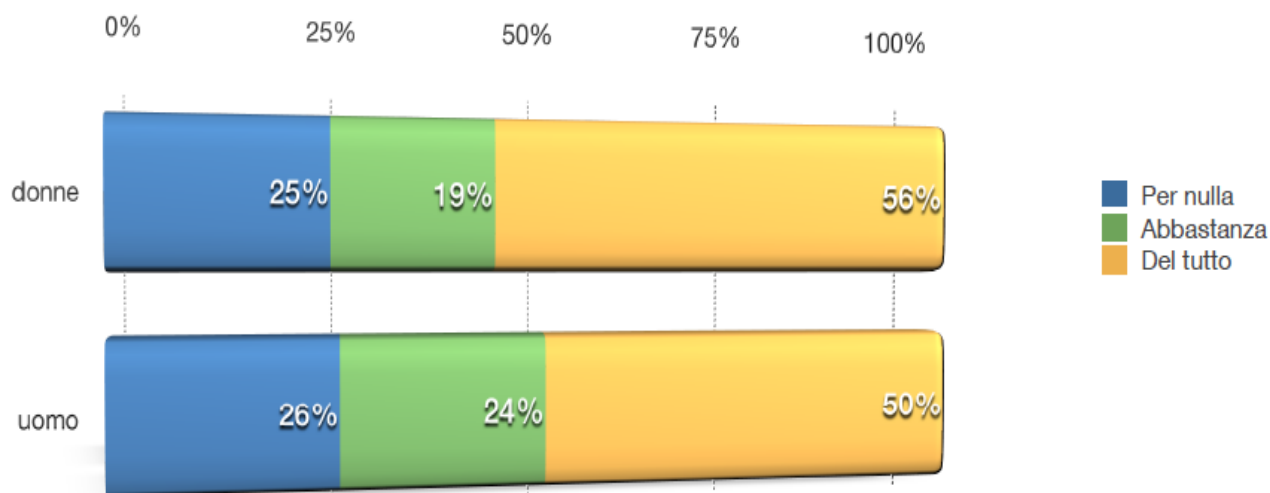
CLASSI DI ETÀ	< 30	DA 31 A 40	DA 41 A 50	DA 51 A 60	> 60
PER NULLA	27,3%	17,0%	28,3%	28,6%	40,0%
ABBASTANZA	0,0%	14,2%	12,9%	12,1%	10,0%
DEL TUTTO	72,7%	68,8%	58,8%	59,3%	50,0%



Un medesimo andamento delle risposte si riscontra anche rispetto alla valutazione dello strumento del telelavoro. In realtà, si tratta di uno strumento che in Sapienza non è ancora stato implementato, sebbene in letteratura venga indicato come una delle misure più funzionali ad una migliore conciliazione; ciò è tanto più vero se si considerano le tipologie di lavoro svolte nelle università. La possibilità di individuare nel breve periodo concrete applicazioni di questo strumento è stata fortemente caldeggiata dagli organi di governo, soprattutto a seguito di analisi di benchmarking, che hanno rilevata l'utilizzo del medesimo strumento da parte di altri atenei romani. La tabella che segue evidenzia come le differenze di genere in merito al giudizio sul telelavoro siano piuttosto contenute, sia sul versante positivo, 56% di donne contro il 50% degli uomini, sia nelle altre modalità di risposta.

Tab. 11 - Utilità del telelavoro per genere

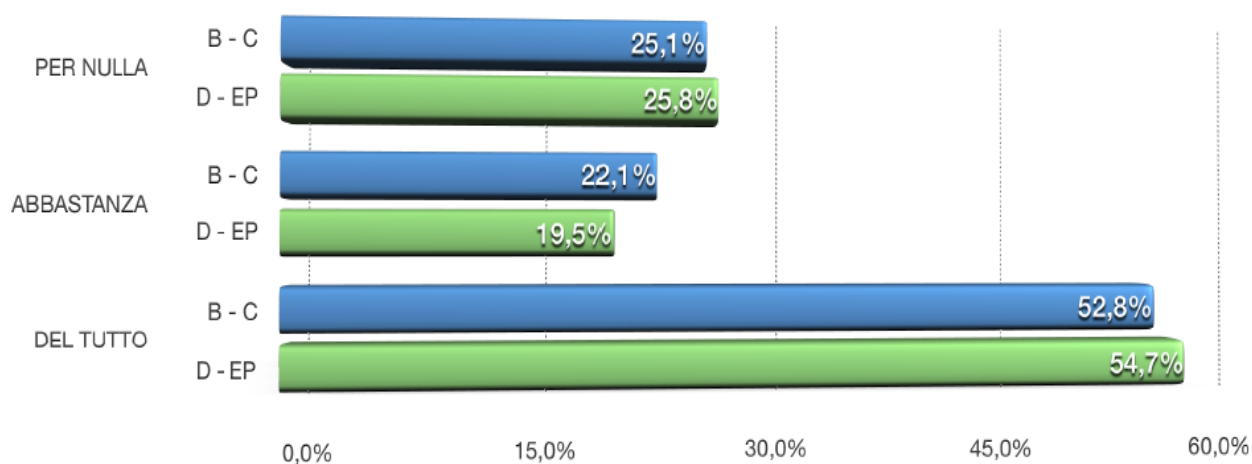
GIUDIZIO	DONNE	UOMO
Per nulla	25%	26%
Abbastanza	19%	24%
Del tutto	56%	50%



In generale, è possibile affermare che la maggior parte dei dipendenti, indipendentemente dal genere, vede con favore la possibilità che vengano implementate dall'ateneo soluzioni che prevedano l'utilizzo del telelavoro. Non si registrano particolari differenze di vedute nemmeno se vengono considerate le risposte dei lavoratori sulla base della categoria e della struttura di appartenenza: in tutte le modalità di risposta, infatti, non vi sono sostanziali scostamenti tra le risposte date dagli impiegati appartenenti alle categorie più basse, rispetto a quelli appartenenti alle categorie medio-alte, indipendentemente dalla struttura nella quale prestano servizio.

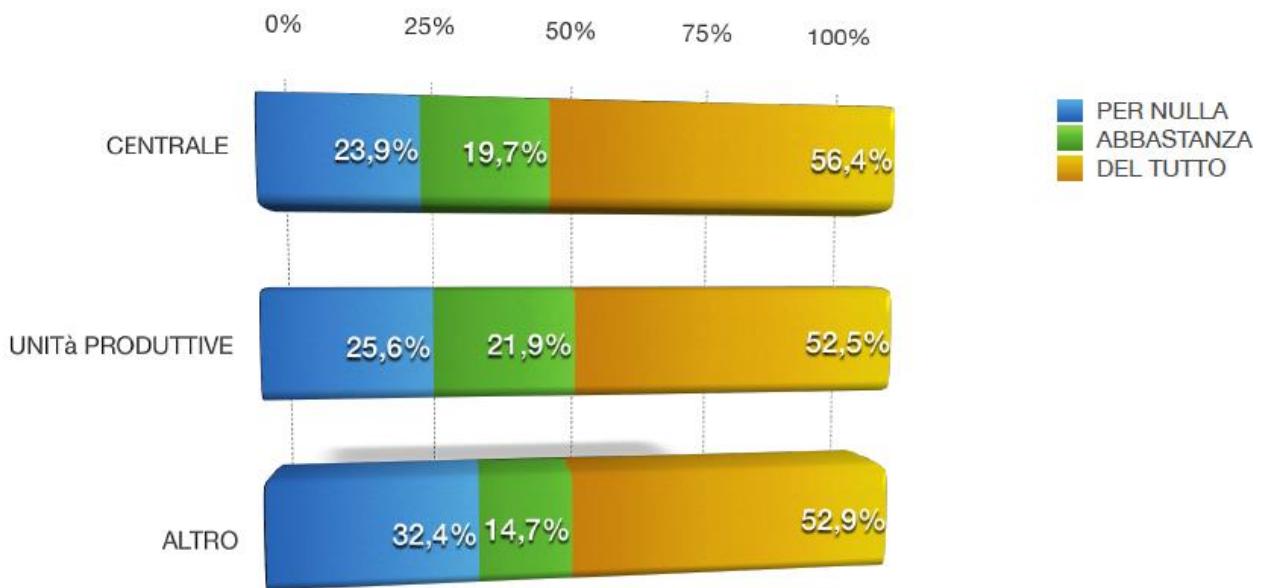
Tab. 12 - Utilità del telelavoro per categoria

CLASSI DI ETÀ	PER NULLA	ABBASTANZA	DEL TUTTO
B - C	25,1%	22,1%	52,8%
D - EP	25,8%	19,5%	54,7%



Tab. 13 - Utilità del telelavoro per struttura

GIUDIZIO	CENTRALE	UNITÀ PRODUTTIVE	ALTRO
PER NULLA	23,9%	25,6%	32,4%
ABBASTANZA	19,7%	21,9%	14,7%
DEL TUTTO	56,4%	52,5%	52,9%



Ricapitolando le risposte dei lavoratori in merito all'utilità del telelavoro è possibile riscontrare un diffuso atteggiamento di favore nei confronti di questo strumento: in tutte le classificazioni previste, le risposte favorevoli, nelle modalità "abbastanza" e "del tutto", raccolgono oltre i due terzi delle preferenze, con lievi picchi nell'amministrazione centrale e per le qualifiche superiori. Dunque, soprattutto nei confronti di dipendenti appartenenti alle categorie più elevate che lavorano in amministrazione centrale potrebbero essere mirati le prime iniziative di telelavoro, magari configurandole come esperienze progetto, da estendere successivamente ad altri lavoratori appartenenti a categorie o strutture diverse, nel caso in cui l'adozione di tale strumento si rilevasse utile e profittevole. Tuttavia bisogna evidenziare anche il fatto che mediamente il 25% degli intervistati non considera il telelavoro utile al miglioramento delle possibilità di conciliazione dei

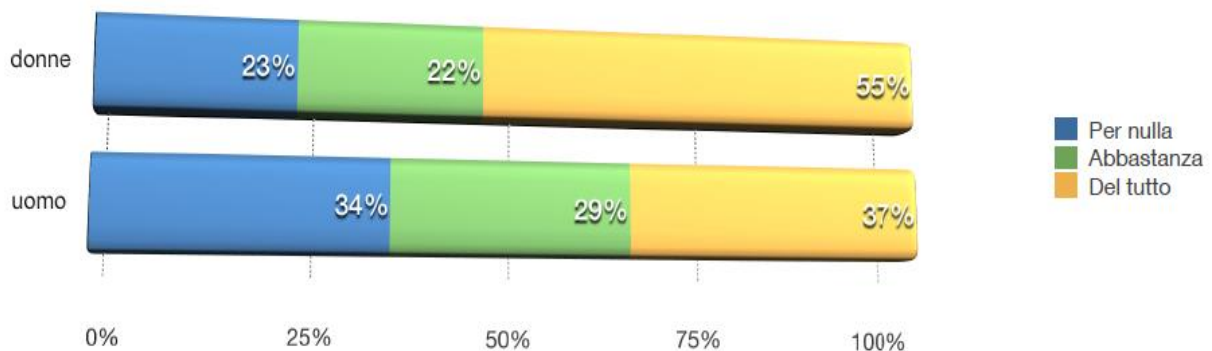
tempi di vita. In conclusione, la registrata tendenziale costanza e indipendenza dalle variabili di genere, qualifica e struttura di appartenenza può essere interpretata in virtù di una scarsa conoscenza, da parte dei lavoratori, dell'utilizzo dello strumento tale da non consentirne un'oggettiva valutazione per le specifiche tipologie di lavoro praticate in Sapienza.

Per quanto concerne l'ultimo strumento di conciliazione indagato, ovvero il lavoro part time, gli esiti delle risposte consentono non solo di verificare l'apprezzamento di una misura già in uso nell'organizzazione, ma anche di valutare atteggiamenti diversi rispetto ad alcune variabili considerate.

La tabella che segue evidenzia le risposte degli intervista in merito all'utilità dello strumento proposto riclassificate in base alla variabile genere. I dati evidenziano una netta contrapposizione dei giudizi espressi: le donne si mostrano molto più favorevoli rispetto agli più scettici uomini. Oltre il 55% delle donne ritiene, infatti, che il part time sia uno strumento utile ed efficace per migliorare le possibilità di conciliazione dei tempi di vita privata e lavorativa; viceversa, un uomo su tre ritiene che lo strumento sia del tutto inutile.

Tab. 14 - Utilità part time per genere

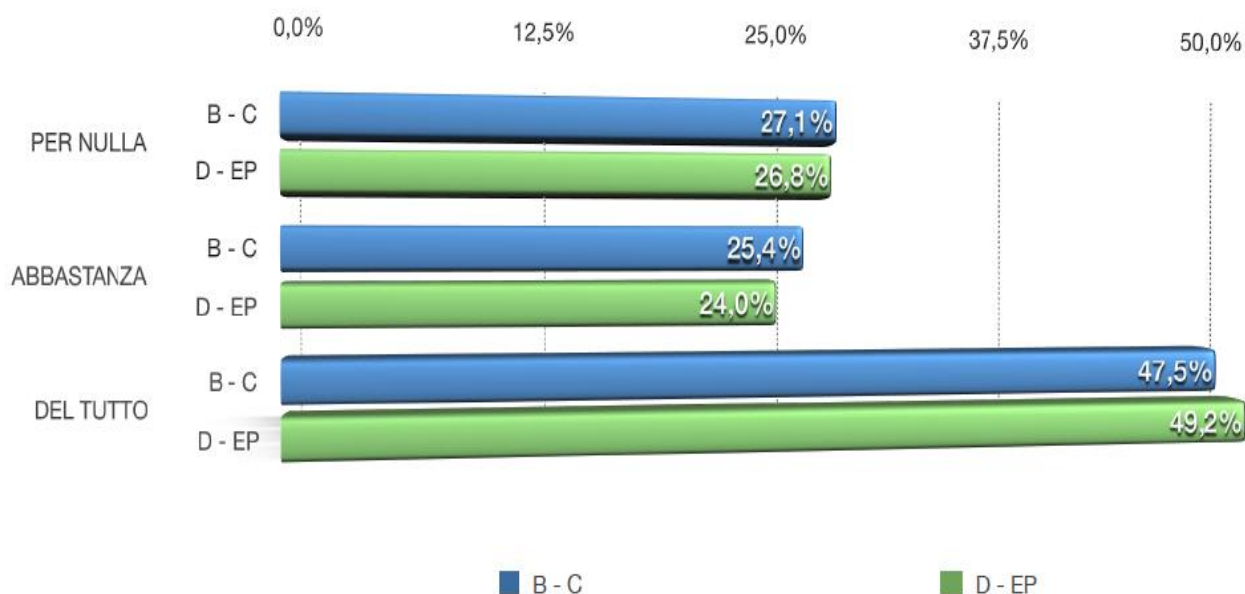
GIUDIZIO	DONNE	UOMO
Per nulla	23%	34%
Abbastanza	22%	29%
Del tutto	55%	37%



Invece, la rilevazione delle risposte filtrate in base alla categoria di appartenenza evidenzia una forte insensibilità del dato rispetto alla qualifica per tutte e tre le modalità di risposta. Indipendentemente dalla categoria, infatti, i dipendenti esprimono grossomodo il medesimo grado di apprezzamento.

Tab. 15 - Utilità part time per categoria

CATEGORIA	PER NULLA	ABBASTANZA	DEL TUTTO
B - C	27,1%	25,4%	47,5%
D - EP	26,8%	24,0%	49,2%



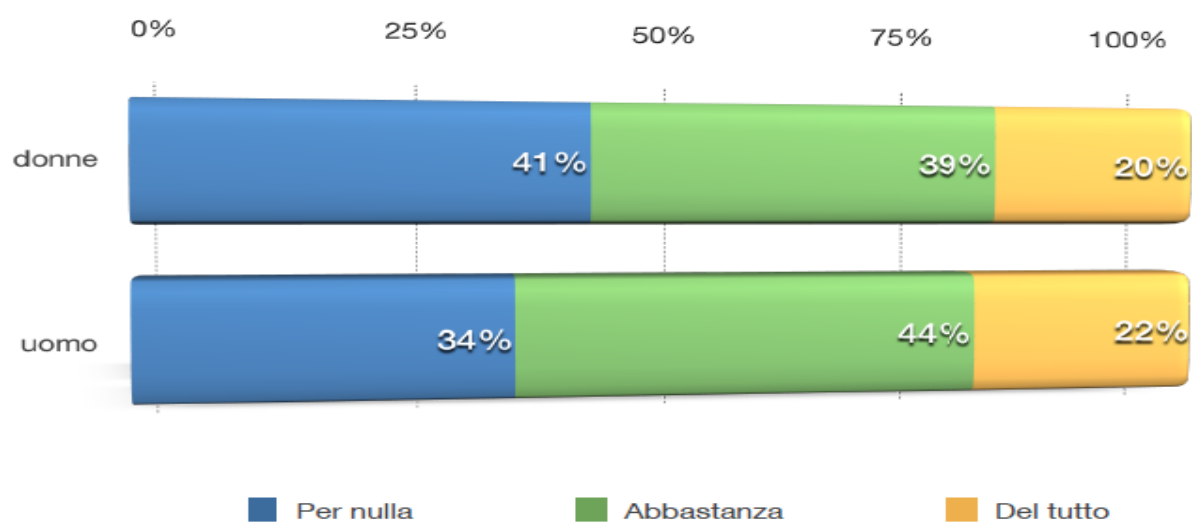
Sulla scorta della lettura di questi dati si può riconoscere a questa misura una certa efficacia conciliativa soprattutto a favore delle dipendenti. Si potrebbe ipotizzare che lo strumento sia maggiormente utile per favorire esigenze familiari e di cura, ed in questi termini potrebbe essere progettate dall'ateneo azioni di potenziamento nell'utilizzo dello strumento in questione. Dunque, considerando le risposte degli intervistati in merito all'efficacia degli strumenti offerti dall'ateneo per

migliorare la conciliazione dei tempi di vita privata e lavorativa è possibile pervenire ad alcune conclusioni. Innanzitutto va segnalata una diffusa percezione di non totale soddisfazione dei lavoratori nei confronti delle misure descritte. Questo è tanto più vero per gli uomini impegnati in Sapienza: per ogni strumento, in media, un terzo si è dichiarato totalmente insoddisfatto, ritenendo che essi non avessero alcuna utilità. Potrebbe sembrare paradossale, ma forse gli sforzi degli organi di governo si sono concentrati troppo sulle esigenze delle lavoratrici, considerando sottovalutando, invece, le aspettative e le esigenze degli uomini. Sarebbe il caso, pertanto, di individuare ulteriori e nuove misure che meglio si adattino alle specifiche esigenze dei lavoratori, in particolare per quanti occupano posizioni di medio-alte responsabilità. L'indagine si avvia verso la sua conclusione e l'ultimo ambito che risulta interessante indagare è la percezione che i lavoratori hanno circa l'impegno dell'ateneo nella promozione di azioni a favore della conciliazione dei tempi di lavoro e dei tempi di vita personali. I dati sintetizzati nelle successive tabelle registrano inaspettatamente dati in controtendenza rispetto a quelli fin qui presentati.

Se è vero che l'indagine ha rilevato un particolare apprezzamento delle misure di conciliazione da parte delle lavoratrici, sono state soprattutto le stesse donne ad esprimerne un parere negativo, il 41% contro il 34% dei colleghi, sull'impegno dell'ateneo nella promozione di soluzioni conciliative; in linea generale, sia le donne che gli uomini hanno espresso una valutazione intermedia (rispettivamente il 44% e il 39%,) con la modalità "abbastanza".

Tab. 16 - Valutazione impegno dell'ateneo per genere

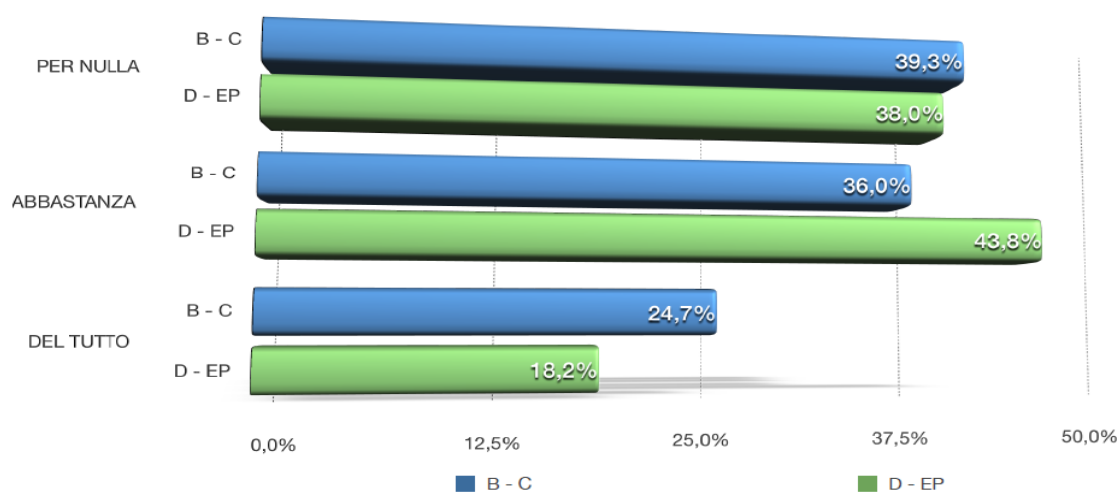
GIUDIZIO	DONNE	UOMO
Per nulla	41%	34%
Abbastanza	39%	44%
Del tutto	20%	22%



La rilettura dei dati in funzione delle variabili della qualifica e della struttura organizzativa di appartenenza conferma una maggiore distribuzione delle risposte per tutte le modalità di giudizio con una prevalenza delle valutazioni negative in corrispondenza delle qualifiche inferiori; risultano, invece, più moderate viene registrato in riferimento a quelle superiori.

Tab. 17 - Valutazione impegno dell'ateneo per categoria

CLASSI DI ETÀ	PER NULLA	ABBASTANZA	DEL TUTTO
B - C	39,3%	36,0%	24,7%
D - EP	38,0%	43,8%	18,2%



In conclusione, da un'ultima rivisitazione dei dati rilevati, è possibile affermare che sono perlopiù i dipendenti che beneficiano in misura maggiore degli strumenti di conciliazione ad essere più critici, le donne e i giovani più concentrati nelle categorie B/C, in un atteggiamento complessivamente poco favorevole: ciò costituisce un possibile spunto per profili mirati di intervento in questo ambito, dal momento che sembra essere palese che le aspettative di quanti godono dei servizi offerti non sembrano essere state soddisfatte del tutto.

5.7 Prospettive ed interventi futuri

Nel quadro di definizione dei processi di miglioramento organizzativo dell'Ateneo è ampio spazio è stato riservato alla questione relativa alla qualità della vita lavorativa e al benessere percepito all'interno dell'Università, intesa come comunità di persone che concorrono al perseguimento della *mission* istituzionale. Su questo specifico tema, l'Amministrazione intende approfondire il proprio impegno al fine di ampliare la gamma dei benefit che possono incidere positivamente sulla possibilità di conciliare la vita lavorativa con la vita privata e familiare dei dipendenti. Detto altrimenti, il fine di questi propositi è di sviluppare il sistema di welfare dell'organizzazione, ovvero quell'insieme di servizi dedicati al personale (asilo nido, convenzioni per servizi relativi alla cultura e al tempo libero etc.), volto a facilitare, non solo la vita personale e individuale, ma anche la costruzione di relazioni all'interno dell'Ateneo. Tra i primi provvedimenti in questo ambito rientra l'avvio di una Banca del Tempo. Superata la fase di sperimentazione, il servizio di Skill Sharing (Banca del Tempo), gestito dal Settore Strutture, Processi e Benessere Organizzativo dell'Area Organizzazione e Sviluppo, è stato introdotto nell'esercizio 2014 e destinato in prima battuta al solo per il personale tecnico-amministrativo. Superata la fase di sperimentazione, il servizio è stato digitalizzato ed esteso anche al personale docente, anticipando così una delle azioni di miglioramento a medio termine preventivate nel Piano della Performance 2014-2016. Il servizio della Banca del Tempo consente di scambiare competenze offerte e richieste attraverso una piattaforma dedicata che gestisce i dati sotto forma di

conti correnti individuali. Il funzionamento del servizio prevede che chi farà richiesta di una certa competenza dovrà offrirne contemporaneamente un'altra; invece, sarà possibile offrire una propria competenza senza richiederne altre in cambio. La finalità principale perseguita da questo servizio è di favorire una gestione dei tempi quotidiani del personale universitario più vicina alla dimensione umana del vivere, più attenta alla cura di sé e dell'altro, per ritrovare lo spirito di una comunità solidale, aperta e radicata nel territorio, attraverso il libero incontro di persone disponibili ad avviare nuove forme di solidarietà e collaborazione, in un'ottica di reciproco e gratuito scambio di servizi.

Per quanto riguarda l'effettivo funzionamento del sistema, l'unità che misura gli scambi tra i *correntisti* è l'ora. In base ai principi di reciprocità e pari dignità, l'ora rende tutte le attività, sia che richiedano alta professionalità che quotidiane. Pertanto, a prescindere dalla tipologia di prestazione offerta, un'ora di tempo impiegato varrà esclusivamente un'ora. Tutti coloro che aderiscono al servizio assumono la qualità di correntista ed a ciascuno di questi, per il primo anno, viene rilasciato un bonus di 10 ore. Inoltre, ad ogni correntista vengono rilasciati una tessera e un libretto degli assegni, che devono essere utilizzati ogni qual volta venga realizzato uno scambio. Eseguita o ricevuta la prestazione, il correntista dovrà compilare l'assegno e consegnarlo tempestivamente al settore SPBO, che provvederà alla contabilizzazione degli scambi avvenuti e all'aggiornamento dei saldi. Il servizio prevede che ad ogni correntista venga concesso un *fido* che non può eccedere le venti ore, intese come differenza tra le ore prestate e quelle ricevute. Nessun correntista è obbligato ad accettare un'offerta di servizi oppure a soddisfare una richiesta, anche nel caso in cui sia in possesso della competenza richiesta. L'unico impegno richiesto consiste nel mantenere quanto più possibile il conto in pareggio, che va raggiunto in ogni caso prima della cessazione dal servizio lavorativo o della revoca dell'adesione al servizio Skill Sharing. Per facilitare la possibilità di conciliazione delle esigenze personali e familiari, il servizio prevede in alcuni casi la possibilità che le prestazioni vengano ricevute da componenti del nucleo familiare dello stesso dipendente. Le skill che possono essere oggetto di scambio sono state puntualmente previste dal SPBO e possono essere così elencate:

- abbigliamento: piccoli lavori di cucito e rammendo;
- animali: accudimento e custodia di cani, gatti e piccoli animali domestici;
- auto, moto e biciclette: piccole riparazioni;
- anziani: accompagnamento per uffici, visite mediche, spesa e simili, compagnia, lettura ad alta voce ecc.;
- bambini: servizio di baby-sitting, intrattenimento e animazione;
- casa: giardinaggio e cura del verde, piccole riparazioni e manutenzione, tinteggiatura e traslochi;
- cucina: cake design, cucina tipica (regionale, internazionale); pasta fatta in casa, preparazione torte e liquori, scambio ricette;
- decorazioni: candele, découpage, oggetti per festività natalizie e pasquali ;
- fotografia: elaborazioni digitali, servizi per cerimonie e feste;
- lezioni: di ballo, dama, strumenti musicali, disegno, pittura, fotografia, informatica, lavoro a maglia, ricamo, ripetizione scolastiche di sartoria;
- tempo libero: consigli di lettura, conversazioni su temi letterari e filosofici, escursioni naturalistiche, visite guidate a mostre e musei.

Tra le azioni introdotte dall'ateneo volte a facilitare la conciliazione di vita lavorativa e familiare, sono da citare anche i progetti di telelavoro. Nell'anno 2015 sono stati portati a termine due progetti di telelavoro, che assolvono alla funzione di sperimentazione. Se questa fase andrà a buon fine, l'Ateneo si riserva la possibilità di attivare altre procedure simili. I progetti di telelavoro, prevedono che la prestazione lavorativa venga resa dal lavoratore dalla propria dimora, prevedendo che il dipendente effettui tre rientri settimanali presso la sede di appartenenza. Il dipendente dovrà regolarizzare i periodi di telelavoro sul programma delle presenze. È prevista la verifica settimanale della prestazione lavorativa domiciliare attraverso la compilazione di un apposito modulo che riepiloga le attività svolte. Le attività di telelavoro escludono lo svolgimento di prestazioni di lavoro straordinario

nella giornata di telelavoro e per la prestazione lavorativa svolta nel proprio domicilio non è riconosciuta l'erogazione del buono pasto.

Infine, bisogna ricordare gli interventi messi in atto a seguito dell'emanazione del Decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 80 contenente disposizioni in materia di "Misure per la conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro, è stato emanato in attuazione dell'art. 1 della L. n. 183 del 2014, meglio nota come c.d. Jobs Act. Il decreto interviene prevalentemente sul "Testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità"¹⁸ ed individua misure volte ad agevolare le cure parentali e la tutela della maternità, oltre che a favorire le possibilità di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro per la generalità dei lavoratori, intervenendo anche in ambiti già interessati da sentenze della Corte Costituzionale, ma che tuttavia non erano state ancora recepite in norma. Le nuove disposizioni interessano ovviamente anche il personale dell'Ateneo; tuttavia, occorre precisare che le stesse si applicano in via sperimentale esclusivamente per il solo anno 2015. Infatti, per gli anni a seguire il riconoscimento dei benefici è condizionato all'emanazione di specifici decreti legislativi che ne individuino l'adeguata copertura finanziaria. Pertanto, laddove tali decreti non dovessero entrare in vigore e salvo diverse disposizioni normative, a far data dal 1° gennaio 2016, le modifiche apportate al Testo Unico di seguito esposte non sono più applicabili.

Una prima casistica riguarda il congedo di maternità, per i casi di parti prematuri. Le nuove disposizioni prevedono che, in caso di parto prematuro, i giorni non goduti di astensione obbligatoria prima del parto vanno a sommarsi al periodo di congedo di maternità post parto, anche qualora la somma dei due periodi superi il limite complessivo di cinque mesi. Tale norma tutela i casi di parti prematuri in cui il bambino nasca più di due mesi prima dall'inizio del congedo obbligatorio. In tema di sospensione del congedo di maternità, il decreto prevede la possibilità per la madre di chiedere la sospensione del congedo di maternità in caso di ricovero del neonato in una struttura pubblica o privata dopo il parto e di godere di tale congedo, in tutto o in parte, dalla data di dimissione del

¹⁸ d.lgs n. 151 del 26 marzo 2001

bambino. Il diritto a fruire della sospensione del congedo di maternità, con il conseguente rientro in servizio della madre, è limitato ad una sola volta per figlio ed è subordinato alla presentazione di idonea attestazione medica che certifichi la compatibilità dello stato di salute della madre con la ripresa dell'attività lavorativa. La novità consiste nel fatto che la sospensione del congedo di maternità non sia limitata alla sola ipotesi di parto prematuro, ma anche a quella di parto a termine quando il neonato venga ricoverato in una struttura. La disposizione, infatti, ha recepito, ampliandola, la tutela già disposta unicamente in caso di parto prematuro dalla sentenza n. 116/2011 della Corte Costituzionale. La possibilità di fruire della sospensione del congedo di maternità in caso di ricovero del bambino è stata estesa anche al caso di adozione e di affidamento, pur sempre limitato ad una sola volta per figlio.

Per quanto riguarda, invece, il congedo parentale, il decreto legislativo in argomento ha esteso da 8 a 12 anni di vita del bambino l'arco temporale di fruibilità del congedo parentale, fermo restando il limite massimo complessivo per entrambi i genitori di durata del congedo di 10 mesi (elevabile al massimo ad 11 mesi nel caso di fruizione del congedo da parte del padre per un periodo non inferiore ai tre mesi). Il congedo parentale può essere fruito sia a giornate intere che ad ore. La fruizione su base oraria è consentita solo in misura pari alla metà dell'orario giornaliero. Il decreto in oggetto ha anche ridotto i tempi di preavviso al datore di lavoro per fruire dei congedi parentali. La novella legislativa dispone che il genitore è tenuto a presentare la comunicazione di fruizione del congedo, all'ufficio di appartenenza secondo i criteri e le modalità previste dalla contrattazione collettiva e, comunque, con un termine di preavviso non inferiore a cinque giorni, salvo i casi di oggettiva impossibilità, indicando l'inizio e la fine del periodo di congedo. Per la fruizione ad ore del congedo parentale il termine di preavviso è pari a 2 giorni. Analoghe disposizioni si applicano anche nei casi di adozione e affidamento. Infatti i genitori adottivi e affidatari possono fruire del congedo parentale ordinario, alle medesime condizioni e con le stesse modalità previste per i genitori naturali, entro i primi dodici anni dall'ingresso del minore nel nucleo familiare, indipendentemente dall'età del

bambino all'atto dell'adozione o affidamento e comunque non oltre il compimento della maggiore età dello stesso non preadottivo.

5.8 Conclusioni

L'intervista e l'indagine condotta sono state realizzate al fine di capire in che modo l'ateneo si ponga nei confronti della materia indagata e quali azioni ha intrapreso ed intende intraprendere per migliorare il benessere dei propri dipendenti. E' stata chiarita, innanzitutto, le logiche sottese alle strategie di welfare: il fine insito di ogni intervento è quello di incrementare i livelli di efficacia ed efficienza organizzativa. Si tratta, pertanto, di interventi mirati che rientrano in una più ampia strategia degli organi di governo di migliorare i servizi offerti ai suoi utilizzatori. E' evidente come la logica predominante sia quella aziendalista; ciò, tuttavia, non significa esentare l'ateneo dai suoi doveri di responsabilità sociale, che, come tra l'altro confermato dalle parole dell'intervistata è risultata essere ben radicata all'interno dell'organizzazione. Persone più felici e meglio predisposte verso l'attività quotidiana producono di più: è questa l'essenza di fondo che pervade ogni intervento di welfare aziendale, visto da questa prospettiva.

L'impegno degli organi di governo risulta palese non solo in virtù di quegli strumenti che già sono stati implementati, e dei quali si è precedentemente parlato, ma anche per la volontà di prodigarsi a riguardo anche nell'immediato futuro. Infatti, il Consiglio di Amministrazione, nell'adunanza del 18 dicembre 2014, ha approvato un documento che, sulla scorta delle risultanze dell'analisi condotta, prevede una serie di azioni di miglioramento, che verranno di seguito esposte. Si tratta, in particolare, di azioni distinte in breve e medio-lungo termine, in considerazione della complessità delle procedure da seguire, delle dinamiche contrattuali e della numerosità dei soggetti coinvolti, che hanno il duplice fine di risolvere le criticità rilevate e di diffondere la cultura delle relazioni, dell'etica e della responsabilità.

Al fine di garantire una più efficiente organizzazione del lavoro, è stato deliberato l'approntamento di un meccanismo di attribuzione e monitoraggio analitico dei carichi di lavoro, per favorire un

maggior equilibrio degli stessi ed una conseguente miglior soddisfazione dei dipendenti. E' stata prevista anche l'incentivazione e la promozione delle politiche di rotazione del personale, incontrando in questo modo, oltre alla sostenibilità dei ritmi di lavoro, anche le attese di cambiamento e di sviluppo delle persone. Ciò premesso, si evidenzia l'importanza di continuare il percorso già avviato verso un sistema equo e trasparente di premiati e differenziazione, affinché possa emergere maggiormente il contributo individuale alla realizzazione delle performance dell'amministrazione.

Le azioni a breve termine sulla conciliazione:

- organizzazione di una banca del tempo, in via sperimentale per il personale tecnico amministrativo;
- sviluppo e promozione del telelavoro con attività di formazione e informazione su tale strumento per agevolarne l'accesso;
- creazione di una pagina web dedicata alle interviste on line sul grado di soddisfazione delle misure di conciliazione e alla raccolta di eventuali proposte e suggerimenti;

Le azioni a medio-lungo termine sulla conciliazione:

- banca del tempo estesa al personale docente;
- ottimizzazione dell'organizzazione di tempi e modalità di lavoro rispetto alle esigenze di vita extra lavorativa per mirate tipologie di dipendenti con nucleo familiare e prole o familiari destinatari di servizi di cura;
- potenziamento e diversificazione dell'offerta dell'asilo nido aziendale;
- realizzazione di ulteriori interventi volti al perseguimento di obiettivi di benessere organizzativo che potranno scaturire dal monitoraggio del grado di soddisfazione delle misure di conciliazione, effettuato con le interviste on line.

Tuttavia, a parere di chi scrive, rimane ancora un grosso limite, connesso all'impossibilità di godere delle agevolazioni fiscali a duplice danno sia dell'organizzazione datrice di lavoro che degli stessi lavoratori dipendenti. Probabilmente, però, concorre a tale situazione la formulazione delle attuali

norme che impongono la volontarietà dell'intervento, elevandola ad assunto imprescindibile per godere dei benefici previsti. Ciò è tanto più vero in un contesto, come quello pubblico, dove i meccanismi della retribuzione accessoria vengono mossi prevalentemente in ambito di contrattazione collettiva.

Opere citate

- Adinolfi, P. (2003). La gestione delle risorse umane . In R. Mele, *Economia e gestione delle imprese di servizi pubblici tra regolamentazione e mercato*. Padova: Cedam.
- Adinolfi, P. (2003). L'incorporazione di risorse critiche nella prospettiva sistemico vitale . In A. VV., *Concorrenza e competizione nell'approccio sistemico vitale* . Salerno: Arti Grafiche Boccia Edizioni.
- Alber, J. (1986). *Dalla carità allo stato sociale*. Bologna: Il Mulino.
- Argyris, C. (1972). *Lo sviluppo organizzativo dei quadri direttivi*. Milano: Isedi.
- Aronson, E., Wilson, T. D., & Akert, R. M. (1999). *Psicologia Sociale*. Bologna: Il Mulino.
- Becchetti, L. (2009). *Oltre l'homo oeconomicus. Felicità, responsabilità, economia delle relazioni*. Roma: Città Nuova Editrice.
- Benassi, D. (A cura di). (2010). *William Beveridge, Alle origini del welfare state. Il rapporto su assicurazioni sociali e servizi assistenziali*. Milano: Franco Angeli.
- Bergami, M. (1996). *L'identificazione con l'impresa*. Roma: NIS.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Boldizzoni, D., & Manzolini, L. (2000). *Creare valore con le risorse umane. La forza dei nuovi paradigmi nella direzione del personale*. Milano: Edizioni Angelo Guerini e Associati Spa.
- Boldizzoni, D., & Paoletti, F. (Eds.). (2006). *Gestione delle risorse umane*. Apogeo: Milano.
- Bonazzi, G. (1998). *Storia del pensiero organizzativo*. Milano: Franco Angeli.
- Bonazzi, G. (2002). *Come studiare le organizzazioni*. Bologna: Il Mulino.
- Borgonovi, E. (2005). *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*. Milano: Egea.
- Brenna, F. (2013). Gli strumenti di welfare aziendale: aspetti fiscali. In T. Treu, *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*. Milano: IPSOA.
- Brusa, G. (2007). *La percezione del valore*. Rimini: Maggioli Editore.
- Carniol, F. (2011 йил Gennaio/Febbraio). Il welfare aziendale nel sistema del total reward: come ricompensare il lavoro in modo più efficace ed efficiente. *Sviluppo&Organizzazione*(242), 60-65.
- Carniol, F., Cesarini, E., & Fatali, G. (2012). *Employee Value Proposition & Flexible Benefit. Politiche retributive, attrattività e benefit nelle imprese del XXI secolo*. Milano: Franco Angeli.
- Castles, F. G., & Leibfried, S. (2010). *The Oxford Handbook of the Welfare State*. Oxford: Oxford University Press.
- Cella, G. P., & Treu, T. (2009). *Relazioni industriali e contrattazione collettiva*. Bologna: Il Mulino.
- Chiodi, G. M. (A cura di). (2000). *I diritti umani. Un'immagine epocale*. Napoli: Alfredo Guida Editore.
- Cietta, E. (Ed.). (2011). *Investire sull'ufficio: come e perché. Lo spazio di lavoro come risorsa per migliorare l'azienda*. Milano: Franco Angeli.
- Ciuffetti, A. (2012). L'azione sociale d'impresa nella storia dell'Italia contemporanea. *La rivista delle politiche sociali*(3), 37-49.

- Cocoza, A. (2006). *Direzione risorse umane. Politiche e strumenti per l'organizzazione e la gestione delle relazioni di lavoro*. Milano: Franco Angeli.
- Cocoza, A. (2013). *Comunicazione d'impresa e gestione delle risorse umane. Valorizzare le persone nelle imprese innovative e nelle pubbliche amministrazioni virtuose*. Milano: Franco Angeli.
- Colozzi, I. (Ed.). (2012). *Dal vecchio al nuovo welfare. Percorsi di una morfogenesi*. Milano: Franco Angeli.
- Conti, F., & Silei, G. (2005). *Breve Storia dello Stato Sociale*. Roma: Carocci.
- Crompton, R. (2006). *Employment and the Family: The Reconfiguration of Work and Family Life in Contemporary Societies*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Crouch, C. (2003). *Commercialization or Citizenship. Education policy and the future of Public Service*. London: Fabian Society.
- D'Amico, R. (Ed.). (2007). *L'analisi della pubblica amministrazione. Teorie, concetti e metodi*. Milano: Franco Angeli.
- Donati, P., & Prandini, R. (Eds.). (2008). *La cura della famiglia e il mondo del lavoro. Un piano di politiche familiari*. Milano: Franco Angeli.
- Donati, P., & Prandini, R. (Eds.). (2009). *La conciliazione famiglia-lavoro nelle piccole e medie imprese. Costruire e governare nuove reti*. Milano: Franco Angeli.
- Donati, P., & Prandini, R. (A cura di). (2009). *La conciliazione famiglia-lavoro nelle piccole e medie imprese. Costruire e governare nuove reti*. Milano: Franco Angeli.
- Esping-Andersen, G. (2010). The Incomplete Revolution: Adapting to Women's New Roles. *Journal of Social Policy*, 39(3), 483-484.
- Esping-Andersen, G., Gallie, D., Hemerijk, A., & Myles, J. (2002). *Why We Need a New Welfare*. Oxford: Oxford University Press.
- Ferrarotti, F. (2013). *La concreta utopia di Adriano Olivetti*. Bologna: EDB.
- Ferrera, M. (2006). *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*. Bologna: Il Mulino.
- Ferrera, M., & Hemerijk, A. (2003). Recalibrating European Welfare Regimes. In J. Zeitlin, & D. Trubeck (Eds.), *Governing Work and Welfare in a New Economy: European and American Experiments* (pp. 88-128). Oxford: Oxford University Press.
- Ferrera, M., & Maino, F. (2013). *Primo rapporto sul Secondo Welfare in Italia*. Torino: Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi.
- Fontana, F. (1994). *Lo sviluppo del personale*. Torino: Giappichelli Editore.
- Franco, D., & Zanardi, A. (2003). *I sistemi di welfare tra decentramento regionale e integrazione europea*. Milano: Franco Angeli.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409-421.
- Friedrich, A. v. (1960). *The Constitution of Liberty*. Chicago: University of Chicago Press.
- Gatti, M. (1999). Fiducia e generazione di conoscenza nelle relazioni tra imprese: il caso ST. *Sinergie*, 17(50), 129-161.

- Ghoshal, S., Bartlett, C. A., & Moran, P. (1999). A New Manifesto for Management. *MIT Sloan Management Review*, 40(3), 9-20.
- Giovanola, B. (2012). *Oltre l'homo oeconomicus. I limiti di etica economica*. Napoli: Orthotes Editrice.
- Grasso, M. (2003). *Il management del buon senso. Riflessioni, bivi, orizzonti lungo la strada del cambiamento del management*. Milano: Franco Angeli.
- Greve, B. (Ed.). (2012). *The Times They Are Changing? Crisis and The Welfare State*. Oxford.
- Guidi, R. (2011). *Il welfare come costruzione socio-politica. Principi, strumenti, pratiche*. Milano: Franco Angeli.
- Harris, J. (1994). *Beveridge's Social and Political Thought*. Oxford: Clarendon Press.
- Hemerijck, A. (2013). *Changing Welfare States*. Oxford: Oxford University Press.
- Herzberg, F. F. (1987). F. Herzberg spiega i principi della motivazione. *Harvard Espansione*(37).
- ISTAT. (2012). *Uso del tempo e ruoli di genere*. Roma: Centro Stampa ISTST.
- Kazepov, Y., & Carbone, D. (2007). *Che cos'è il welfare state*. Roma: Carocci.
- La Bella, A., & Battistoni, E. (2008). *Economia e Organizzazione Aziendale*. milano: Apogeo Editore.
- Laudadio, F. (2011 жыл Marzo). Trend in tema di benefit: verso un welfare aziendale. *Direzione del personale*(1), 10-11.
- Lazzarini, G. (2003). *Un protagonismo da costruire. La nuova sfida del lavoro*. Milano : Franco Angeli.
- Lazzarini, G. (2010). *L'asset intangibile dell'azienda: investire sul capitale umano per affrontare le sfide della ripresa* . Milano: Gruppo Sole 24 Ore.
- Llewellyn, A., Mercer, D., & Agu, L. (2008). *Workers, Sociology for Social*. Cambridge: Polity Press.
- Maggio, E. (2003). *Il senso della vita. La filosofia classica ed ellenistica*. Roma: Armando.
- Mallone, G. (2013). *Il secondo welfare in Italia: esperienze di welfare aziendale a confronto*. Torino: Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personalità*. New York, Harper: Harper.
- Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization*. Boston: Harvard University.
- Mazzotta, M. (2007). *Forme di partecipazione nell'organizzazione*. Trento: UNI Service.
- Mele, R. (2003). *Economia e gestione delle imprese di pubblici servizi tra regolamentazione e mercato*. Padova: Cedam.
- Miles, R. E. (1965). Human Relations or Human Resources. *Harvard Business Review*, 148-163.
- Molteni, M., Bertolini, S., & Pedrini, M. (2009). *Il Mestiere di CSR manager*. Milano: Il Sole24Ore.
- Morelli, M. (2002). *L'immagine dell'impresa. Le leve strategiche della comunicazione nell'epoca del cambiamento*. Milano: Franco Angeli.
- Moulaert, F. (2013). *The International Handbook on Social Innovation. Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*. Heatherley House: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Paci, M. (A cura di). (1993). *Le dimensioni della disuguaglianza*. Bologna: Il Mulino.
- Passerini, W., & Rotondi, M. (2011). *Wellness Organizzativo. Benessere e capitale umano nelle Nice Company*. Milano : FrancoAngeli.

- Pavolini, E., Ascoli, U., & Mirabile, M. L. (2013). *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*. Bologna: Il Mulino.
- Pedrini, M. (2010). Conciliazione famiglia-lavoro: logiche e strumenti. *ALTIS, Università Cattolica del Sacro Cuore*, 31-37.
- Picarelli, V. (2013). Flexible Benefit Plan: la nuova frontiera del welfare aziendale. *ADAPT*.
- Pies, I., & Koslowski, P. (Eds.). (2011). *Corporate Citizenship and New Governance. The political role of corporations*. London: Springer.
- Pizzolato, L., & Pizzolato, F. (2003). *Invito alla politica. Linee di un percorso di formazione*. Milano: Vita e Pensiero.
- Poggio, B. (2010). *Interventi organizzativi e politiche di genere*. Roma: Carocci .
- Polanyi, K. (1974). *La grande trasformazione*. Torino: Einaudi.
- Preite, G. (2011). *Welfare State. Storie, politiche, istituzioni*. Trento: Tangram Edizioni Scientifiche.
- Ranci, C. (2011). *Il mercato sociale dei servizi alla persona*. Roma: Carocci.
- Ranieri, F. (2002). *Psicologia*. Milano: AlphaTest Editore.
- Regalia, I. (2012). La protezione sociale del lavoro come tema delle relazioni industriali. *La rivista delle politiche sociali*(3), 27.
- Riva, E. (2009). Quel che resta della conciliazione. Lavoro, famiglia, vita privata tra resistenze di genere e culture organizzative. *Vita e Pensiero*(20), 21.
- Rizzi, F., Marracino, R., & Toia, L. (2013). *Il welfare sussidiario: un vantaggio per aziende e dipendenti*. Milano: McKinsey & Company.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*(11), 389-400.
- Sabattini, G. (2009). *Welfare State. Nascita, evoluzione e crisi. Le prospettive di Riforma*. Milano: Franco Angeli.
- Sangiorgi, G. (Ed.). (2009). *Contratti psicologici. Aspettative, vincoli e legami impliciti nella relazione*. Milano: Franco Angeli.
- Santesso, E. (Ed.). (2010). *Lezioni di economia aziendale*. Milano: Giuffrè Editore.
- Schermerhorn, J., & al., e. (2010). *Comportement humain et organisation (IV Ed.)*. Saint-Laurent: ERPI.
- Scialoja, P. (1998). *Psicologia sociale delle organizzazioni*. Napoli: Alfredo Guida Editore.
- Sibilla, M. (2008). *Sistemi comparati di welfare*. Milano: Franco Angeli.
- Simon, H. A. (1991). *Models of my life*. New York: Basic Books.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper.
- Testa, L. (2008). *Il senso della mutualità. Storia della CAMPA*. Bologna: Edizioni Pendragon.
- Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.
- Thompson, J. (1998). *L'azione Organizzativa*. Torino: Isedi.
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). *Human Resource Management*. Edinburgh Gate: Pearson Educated Limited.

- Trampusch, C. (2011). Social partners and the welfare state: Recalibration, privatization or collectivization of social risks? *European Journal of Industrial Relations*(17), 349-364.
- Tursi, A. (2012). Il «welfare aziendale»: profili istituzionali. *La Rivista delle Politiche Sociali*(3), 213-235.
- Violini, L. (Ed.). (2011). *Verso il decentramento delle politiche di welfare*. Milano: Giuffrè Editore.
- Wiley, Jhon & Son. (2007). *The WorldatWork Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards*. Hoboken: Wiley, Jhon & Son.