

Diritto delle Relazioni Industriali

Rivista trimestrale già diretta da
MARCO BIAGI

In questo numero

RICERCHE

*I sistemi di relazioni industriali alla prova del salario minimo legale
e del reddito di cittadinanza*

RICERCHE

Il welfare aziendale tra CSR e trasformazioni d'impresa

INTERVENTI

*Subordinazione, eterorganizzazione e autonomia
Repêchage nel licenziamento per giustificato motivo oggettivo*

GIURISPRUDENZA ITALIANA

*Corte di Cassazione 24 gennaio 2020, n. 1663: opinioni a confronto
Il passaggio dalle RSA alle RSU (e viceversa)*

Il diritto a non lavorare nelle festività infrasettimanali

Il contratto di lavoro intermittente e interdizione collettiva

Licenziamento orale e onere probatorio

Un anno dopo la sentenza costituzionale n. 194/2018

Art. 4, d.lgs. n. 23/2015: verso una nuova pronuncia di incostituzionalità?

LEGISLAZIONE, PRASSI AMMINISTRATIVE E CONTRATTAZIONE COLLETTIVA

CCNL Bancari: innovazione tecnologica e profili sociali

OSSERVATORIO DI GIURISPRUDENZA E POLITICHE COMUNITARIE DEL LAVORO

Il Jobs Act viola l'art. 24 della Carta sociale europea

OSSERVATORIO INTERNAZIONALE E COMPARATO

Retribuzione e orario di lavoro nelle strategie dell'ILO

N. 1/XXX - 2020

 **GIUFFRÈ FRANCIS LEFEBVRE**

Il welfare aziendale ed occupazionale in Italia: una prospettiva di relazioni industriali

Michele Tiraboschi

Sommario: **1.** L’invito di Roberto Pessi a ripensare il sistema di welfare. – **2.** Lo sviluppo del welfare aziendale in Italia tra crisi del welfare pubblico e responsabilità sociale d’impresa. – **3.** Welfare aziendale e trasformazioni del lavoro: una ipotesi interpretativa alternativa. – **4.** Welfare aziendale e welfare occupazionale: una proposta definitoria. – **5.** Per una lettura di sistema del welfare aziendale: una prospettiva di relazioni industriali.

1. L’invito di Roberto Pessi a ripensare il sistema di welfare

Si deve a Roberto Pessi uno dei principali e più autorevoli contributi al ripensamento del sistema di welfare italiano ⁽¹⁾. Un sistema giustamente ritenuto «del tutto fuori controllo, non essendovi più regole, ma un insieme scomposto di deroghe, rispetto al quale il pluralismo previdenziale del passato sembra una figura geometrica» ⁽²⁾.

Vero è che, accanto ad una pragmatica quanto sofferta proposta di modifica integrale dell’assetto costituzionale esistente, con il passaggio da

* *Professore ordinario di Diritto del lavoro, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia.*

Il presente contributo è destinato agli Studi in onore del Professor Roberto Pessi.

⁽¹⁾ Cfr., in particolare, R. PESSI, *Ripensando il welfare*, in *RDSS*, 2013, n. 3, pp. 473 ss.

⁽²⁾ R. PESSI, *Tornando sul Welfare*, Working Paper CSDLE “Massimo D’Antona”.IT, 2016, n. 311, qui p. 6, dove si assimila il sistema di welfare italiano a «una sorta di “Luna Park” normativo, assistito e/o contrastato dalla magistratura, dalla dottrina e dalla stessa Corte costituzionale, dove ogni caso ha trovato o non trovato la sua risposta esistenziale, con andamenti spesso ludici, accreditati dai mass media, nazionalmente orientati ad un’informazione alle “Montagne Russe”».

un modello occupazionale a uno universalistico ⁽³⁾, Roberto Pessi è stato anche uno dei primi, tra i giuslavoristi italiani, a porre attenzione al c.d. welfare aziendale od occupazionale ⁽⁴⁾. E questo ben prima della normativa fiscale di incentivazione che, più recentemente, ha attirato l'interesse della dottrina e della comunità degli operatori pratici. A lui va il merito di uno sforzo interpretativo e concettuale volto a ricondurre le esperienze di welfare aziendale che hanno accompagnato i tentativi di uscita dalla crisi economico-finanziaria iniziata nel 2007/2008 dentro una prospettiva di *welfare society* e in una dimensione storica di transizione al post-industrialismo ⁽⁵⁾ utile a riconoscere pienamente l'originalità e anche la modernità ⁽⁶⁾ di un fenomeno che deve il suo sviluppo a istanze economiche e sociali ben più robuste e radicate della sola leva di una norma-incentivo, che, come noto, assume un particolare rilievo anche per gli attori del sistema di relazioni industriali solo con la legge di stabilità per il 2016 ⁽⁷⁾. Tutto ciò pur nella consapevolezza che, diversamente da quanto avviene per il welfare pubblico, la solidarietà espressa dai corpi intermedi «non è tendenzialmente universalistica quanto piuttosto selettiva e specifica» ⁽⁸⁾.

Il presente contributo intende porsi nella stessa prospettiva culturale e interpretativa fatta propria da Roberto Pessi. Pare questo, in effetti, l'angolo visuale più appropriato per valutare, in particolare, se e in che misura il welfare aziendale od occupazionale risponda a semplici istan-

⁽³⁾ Ancora R. PESSI, *Tornando sul Welfare*, cit., spec. pp. 7-8.

⁽⁴⁾ Per una precisazione o, meglio, proposta terminologica sul diverso significato da attribuire alle espressioni “welfare aziendale” e “welfare occupazionale” vedi le considerazioni svolte *infra* al § 3.

⁽⁵⁾ Cfr. R. PESSI, *L'accordo sul modello di welfare aziendale nel distretto industriale pratese: l'avvio di una possibile esperienza di welfare society*, in *DLRI*, 2015, n. 145, pp. 133-142.

⁽⁶⁾ Ancora R. PESSI, *L'accordo sul modello di welfare aziendale nel distretto industriale pratese ecc.*, cit., qui p. 134.

⁽⁷⁾ Art. 1, commi 184-190, della l. 28 dicembre 2015, n. 208. Per una ricostruzione del quadro normativo e fiscale del welfare aziendale cfr. M. TIRABOSCHI (a cura di), *Welfare for People. Primo rapporto su il welfare occupazionale e aziendale*, ADAPT University Press, 2018, pp. 77-86. Sulla opportunità, recepita proprio con la legge di stabilità per il 2016, di superare il vecchio modello di defiscalizzazione basato sulla volontarietà e unilateralità delle prestazioni di welfare aziendale riconosciute dal datore di lavoro ai propri dipendenti vedi lo stesso R. PESSI, *L'accordo sul modello di welfare aziendale ecc.*, cit., qui p. 141.

⁽⁸⁾ R. PESSI, *L'accordo sul modello di welfare aziendale ecc.*, cit., qui p. 135.

ze difensive e ancora selettive, di reazione all'arretramento del welfare pubblico a fronte dei noti problemi di sostenibilità finanziaria del Paese ⁽⁹⁾, o non rappresenti piuttosto un percorso più o meno consapevolmente intrapreso dagli attori del sistema di relazioni industriali (Stato compreso) per accompagnare quelle profonde trasformazioni del lavoro che portano ora a parlare di una Quarta rivoluzione industriale. Trasformazioni che, nel dare luogo a un vero e proprio cambio di paradigma ⁽¹⁰⁾ nei processi organizzativi del lavoro, impongono nuove e più evolute forme economiche e giuridiche di contemperamento tra le ragioni della produttività e quelle della redistribuzione del valore creato attraverso l'impresa e il lavoro, che bene possono essere affidate, anche mediante una coerente legislazione promozionale e di sostegno, alla contrattazione collettiva e a dinamiche bilaterali di modernizzazione e adattamento del sistema di welfare. Ed in effetti, come ha rilevato lo stesso Roberto Pessi, se inquadrato dentro una prospettiva di relazioni industriali, il welfare aziendale potrebbe contribuire a disegnare «un nuovo modello di welfare, una *welfare society* appunto, in cui anche le risorse del *welfare capitalism*, sotto la vigilanza dello Stato che garantisce ed agevola l'universalizzazione delle forme di intervento, sono gestite insieme alle forze sociali – e, più in generale, con la società civile organizzata – alla quale è affidata la concretizzazione e la personalizzazione delle misure di supporto sociale» ⁽¹¹⁾.

2. Lo sviluppo del welfare aziendale in Italia tra crisi del welfare pubblico e responsabilità sociale d'impresa

Disfunzioni, sprechi, lacune e anomalie del *welfare state* italiano sono da tempo noti e dibattuti ⁽¹²⁾. È precisamente in questa prospettiva, di

⁽⁹⁾ Ivi, qui p. 134.

⁽¹⁰⁾ Sul cambio di paradigma in atto, dal fordismo ai modelli produttivi della Quarta rivoluzione industriale vedi per tutti F. SEGHEZZI, *La nuova grande trasformazione. Lavoro e persona nella quarta rivoluzione industriale*, ADAPT University Press, 2017, spec. il cap. III.

⁽¹¹⁾ R. PESSI, *L'accordo sul modello di welfare aziendale ecc.*, cit., p. 141.

⁽¹²⁾ Per una analisi della compatibilità macro-economiche della spesa sociale italiana è d'obbligo il rinvio alla relazione conclusiva, datata febbraio 1997, della c.d. "Commissione Onofri". Vedi anche, più recentemente, il *Libro Bianco per un welfare della*

conclamata crisi del welfare pubblico, aggravata dalla “Grande Recessione” iniziata nel 2007/2008, che è stata sin qui intesa e spiegata la crescente attenzione di studiosi, decisori politici e operatori verso forme di welfare di natura privatistica e sussidiaria (tra cui il welfare occupazionale e aziendale) variamente se non confusamente denominate⁽¹³⁾. Tutto ciò seguendo, più o meno consapevolmente, uno schema interpretativo quasi meccanico e, dunque, dato dai più per scontato. Dove cioè il progressivo arretramento dello Stato e, più in generale, dei programmi di welfare finanziati con risorse pubbliche risulterebbe almeno in parte bilanciato – se non anche surrogato – dalla diffusione, spontanea o anche incentivata a livello fiscale e normativo dallo stesso attore pubblico, di misure di secondo welfare che vedono nel lavoro e nella impresa uno dei terreni di maggiore espansione⁽¹⁴⁾. Da qui il crescente interesse per il tema del welfare aziendale ed occupazionale e lo sforzo di delimitare i confini di un territorio in rapida evoluzione e ancora tutto da esplorare nella sua dimensione casistica ed esperienziale. Da qui, anche, le preoccupazioni di chi ha segnalato i rischi di un attacco frontale alla idea tradizionale di un welfare universalistico, incentrato sullo *status* di cittadino e finanziato esclusivamente su base fiscale⁽¹⁵⁾, o comunque di una dispersione di risorse (pubbliche e private) che resterebbero inevitabilmente prive di un quadro unitario di riferimento e, con ciò, di linee di azione capaci di intervenire, per correggerli, sugli squilibri e sulle carenze del nostro modello sociale. Preoccupazioni, queste, tutte ampiamente comprensibili almeno in un Paese come il nostro, caratterizzato non solo da consistenti divari geografici e territoria-

persona al tempo della IV Rivoluzione industriale e della crisi del ceto medio pubblicato nel 2017 da ADAPT e Associazione Amici di Marco Biagi.

⁽¹³⁾ Si veda A. TURSI, *Il «welfare aziendale»: profili istituzionali*, in *RPS*, 2012, n. 3, che bene rileva come la chiarezza concettuale della nozione di “welfare aziendale” sia «inversamente proporzionale alla sua capacità diffusiva ed evocativa». Vedi anche E. MASSAGLI, S. SPATTINI, *Cosa intendiamo quando parliamo di welfare aziendale? Un tentativo di mappatura di un concetto abusato*, in *Boll. ADAPT*, 23 gennaio 2017, n. 3.

⁽¹⁴⁾ Per una puntuale ricostruzione delle trasformazioni del modello di welfare italiano e della parallela ascesa del welfare aziendale cfr., da ultimi, W. CHIAROMONTE, M.L. VALLAURI, *Trasformazioni dello Stato sociale ed ascesa del welfare aziendale. L'esperienza italiana*, in W. CHIAROMONTE, M.L. VALLAURI (a cura di), *Modelli ed esperienze di welfare aziendale*, Giappichelli, 2018, pp. 7 e ss.

⁽¹⁵⁾ Vedi, per tutti, M. PACI, *Pubblico e privato nei moderni sistemi di Welfare*, Luigi, 1989.

li, ma anche da condizioni alquanto differenziate di accesso a servizi o prestazioni di welfare erogati dalle aziende ai propri dipendenti a seconda della cultura e delle dimensioni d'impresa, della tipologia di impiego e di lavoro o delle caratteristiche del settore produttivo o merceologico di riferimento.

Pare invero difficile formulare giudizi netti e definitivi al riguardo. Non solo per l'estrema complessità tecnica di una materia condizionata da una formazione alluvionale, senza una precisa visione di sistema e per successive spinte corporative, degli istituti di welfare e della relativa normativa di riferimento ⁽¹⁶⁾. Ancora più pesa la cronica assenza, nel nostro Paese, di adeguati (e auspicabilmente condivisi) dispositivi di analisi e monitoraggio delle politiche pubbliche, tra cui le misure di incentivazione economica della azione dei privati e della contrattazione di produttività in particolare.

Decisamente poco ci dice, al riguardo, la periodica nota del Ministero del lavoro e delle politiche sociali che, alla data del 16 aprile 2018 e in riferimento al campo di applicazione del decreto interministeriale 25 marzo 2016 in materia di detassazione dei premi di produttività, registra il deposito (a partire dal 15 luglio 2016) di 31.690 tra contratti aziendali e territoriali, di cui 9.952 ancora attivi (8.261 contratti aziendali e ben 1.691 contratti territoriali) e 4.139, tra quelli attivi, che prevedono misure di welfare aziendale. Si tratta, in effetti, di una fotografia indiscutibilmente parziale di quanto riconducibile al welfare aziendale a partire dal mancato monitoraggio delle misure di welfare applicabili in azienda che sono contenute (anche) nella contrattazione collettiva nazionale di settore ⁽¹⁷⁾ o che, comunque, sono riconducibili a forme di welfare negoziale di tipo bilaterale ampiamente diffuse in molti settori produttivi e/o aree geografiche delimitate. Fermo restando poi che il numero di contratti depositati, ai fini delle misure fiscali di incentivazione della c.d. "welfarizzazione" del premio di risultato, nulla ci dice in termini qualitativi rispetto a contenuti concreti, funzioni, dinamiche applicative ed effettiva rispondenza di queste misure di welfare aziendale e occupazionale ai bisogni delle persone e delle stesse impre-

⁽¹⁶⁾ Rinvio, al riguardo, alla rassegna ragionata di letteratura contenuta in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Welfare for People ecc.*, cit.

⁽¹⁷⁾ Sul tema del mancato raccordo tra misure di welfare previste nei contratti collettivi nazionali e quelle previste nei contratti o regolamenti aziendali cfr. ancora M. TIRABOSCHI (a cura di), *Welfare for People ecc.*, cit.

se al di là di una pur importante riduzione del costo del lavoro. Del tutto assente, in particolare, è una valutazione (che spetterebbe all'attore pubblico e agli attori dei sistemi di relazioni industriali) volta a misurare gli effetti reali sulla produttività del lavoro tali da giustificare una fiscalità di vantaggio che, come osservato, «genera regressività nel prelievo (si tassa di meno il premio di risultato rispetto a minimi dei contratti collettivi nazionali di lavoro)»⁽¹⁸⁾, entrando così in tensione col principio costituzionale di progressività della tassazione del reddito. L'unico dato che emerge – come era ampiamente prevedibile e come del resto è stato già evidenziato da chi ha potuto trattare i dati del Ministero del lavoro e delle politiche sociali comparandoli con quelli di matrice sindacale reperibili nell'Osservatorio Cisl sulla contrattazione collettiva di secondo livello⁽¹⁹⁾ – è che il fenomeno pare allo stato ancora circoscritto alle aziende manifatturiere di grande dimensione del Centro-Nord Italia, per importi convertiti ancora modesti e con larga prevalenza del settore meccanico (che rappresenterebbe il 28% del totale) e del settore chimico-farmaceutico (che rappresenterebbe il 20% del totale)⁽²⁰⁾. A ciò si aggiunga la parziale arretratezza del caso italiano se comparato alle principali esperienze internazionali, che registrano, da tempo, tipologie più mature ed anche esperienze maggiormente evolute di welfare occupazionale⁽²¹⁾.

Anche l'oramai ricca letteratura di riferimento pare estremamente prudente nell'avanzare proposte interpretative sullo sviluppo di un welfare occupazionale, che, nel nostro Paese, ha significativi precedenti storici radicati già nel primo industrialismo⁽²²⁾; e questo pur senza negare

⁽¹⁸⁾ Così C. LUCIFORA, F. ORIGO, *Contrattazione integrativa e welfare aziendale: un'analisi empirica*, relazione discussa al CNEL a margine della presentazione del Rapporto sul Mercato del Lavoro e Contrattazione Collettiva 2016-2017 curato da CNEL, ANPAL, INAPP, 6 dicembre 2017.

⁽¹⁹⁾ Ancora C. LUCIFORA, F. ORIGO, *op. loc. ult. cit.* Vedi anche F. D'AMURI, R. NIZZI, *I recenti sviluppi delle relazioni industriali in Italia*, in *Questioni di Economia e Finanza*, Banca d'Italia, Occasional Papers, n. 416, dicembre 2017, spec. p. 15.

⁽²⁰⁾ Per un tentativo (basato sui principali rapporti di monitoraggio e mappatura del fenomeno) di valutazione della diffusione del welfare aziendale in Italia vedi M. TIRABOSCHI (a cura di), *Welfare for People ecc.*, cit., pp. 87-123.

⁽²¹⁾ Vedi già E. PAVOLINI, F. CARRERA, *I tratti del welfare occupazionale a partire dalle indagini quantitative*, in E. PAVOLINI, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE (a cura di), *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, 2013, pp. 149-202.

⁽²²⁾ Cfr. D. GRANDI, *Le origini del welfare aziendale: dalle colonie operaie ai fringe benefits*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro*,

l'indubbio peso giocato, di recente, dalle misure di incentivazione fiscale introdotte con la legge di bilancio per il 2016 ⁽²³⁾. Preso atto dei caratteri ancora fortemente ambivalenti del secondo welfare, e di quello aziendale in particolare ⁽²⁴⁾, così come della complessiva riduzione delle risorse pubbliche disponibili, quantomeno se valutate in relazione al crescere dei bisogni così come della platea dei potenziali interessati ⁽²⁵⁾, la letteratura di riferimento pare ancora lontana dal fornire rappresentazioni univoche di un fenomeno che presenta confini estremamente mobili e in via di costante dilatazione ⁽²⁶⁾.

Tra i fautori entusiasti e gli oppositori della prima ora del welfare aziendale inizia così a prendere piede una posizione intermedia che, in attesa di ulteriori approfondimenti e verifiche, sollecita un «approccio maggiormente realistico e disincantato, scevro da connotazioni ideologiche» a una tematica che rischia di diventare troppo enfatizzata come quella del welfare aziendale ⁽²⁷⁾. In realtà pare altrettanto problematico restare in attesa di ulteriori approfondimenti e verifiche di taglio scientifico in assenza di strumenti informativi attendibili, nei termini sopra evidenziati, che siano davvero utili a meglio comprendere il fenomeno

piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva, ADAPT University Press, 2014, pp. 6-11.

⁽²³⁾ *Supra*, nota 7.

⁽²⁴⁾ Cfr. T. TREU, *Introduzione Welfare aziendale*, Working Paper CSDLE “Massimo D’Antona”.IT, 2016, n. 297, qui p. 6.

⁽²⁵⁾ È questa la principale obiezione che deve essere mossa a chi esclude una possibile tensione tra welfare occupazionale e welfare pubblico sulla base del semplice presupposto che, «contrariamente a quanto si sostiene, talora anche da esperti, la spesa sociale pubblica nel suo complesso, in Italia come in altri paesi europei, non ha subito riduzioni significative, anche se ne è stata frenata la crescita» (così T. TREU, *op. loc. ult. cit.*). Il punto, infatti, non è solo e non è tanto quello dell'ammontare della spesa pubblica per le misure di welfare, quanto quello della accresciuta platea di soggetti interessati alle relative prestazioni e dell'estensione qualitativa e quantitativa dei bisogni da coprire o che comunque reclamano una copertura. Sul punto cfr. il già richiamato *Libro Bianco per un welfare della persona al tempo della IV Rivoluzione industriale e della crisi del ceto medio*.

⁽²⁶⁾ Una conferma di ciò è data dal raggio di osservazione, via via sempre più ampio, del periodico rapporto curato dal Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi nell'ambito del progetto *Percorsi di secondo welfare*.

⁽²⁷⁾ Così A. PERULLI, *La contrattazione collettiva aziendale e il welfare aziendale: caratteristiche e limiti di un modello troppo enfatizzato*, in G. ZILIO GRANDI (a cura di), *Stato sociale, lavoro e welfare aziendale ai tempi del Jobs Act*, Università Ca' Foscari di Venezia, Dipartimento di Management, nota di ricerca 2017, n. 1, qui p. 24.

a partire dalla sua diffusione mediante la contrattazione collettiva nazionale e soprattutto di secondo livello. Non che siano mancate, almeno in tempi recenti, indagini in materia di welfare aziendale e sulla sua sempre più stretta interdipendenza con i sistemi di contrattazione collettiva⁽²⁸⁾. Il punto è che, al di là della esiguità di contratti collettivi sin qui presi in considerazione dalla letteratura di riferimento e dai non pochi rapporti in circolazione⁽²⁹⁾, le analisi sono state generalmente compiute confrontando testi non comparabili tra di loro una volta estrapolati dallo specifico sistema di relazioni industriali in cui sono collocati e operano⁽³⁰⁾.

Prima di procedere in questa direzione, con una lettura di sistema del welfare aziendale ed occupazionale in chiave di relazioni industriali (*infra*, § 5), ci pare comunque opportuno evidenziare non solo la necessità di nuove e più solide basi informative, ma anche e soprattutto l'importanza di allargare l'orizzonte di osservazione del fenomeno per contribuire a fornire nuove chiavi di lettura e, con esse, una ipotesi interpretativa complessiva del welfare aziendale e occupazionale dentro il più ampio quadro delle trasformazioni del lavoro e della impresa. Se infatti tutta da valutare, quantomeno in termini di causa ed effetto, è la più volte ipotizzata correlazione tra progressivo arretramento del welfare pubblico (nella letteratura si parla di *retrenchment*) e recente esplosione del welfare aziendale, pare, tuttavia, possibile muoversi oltre quelle letture semplificanti, ampiamente diffuse e oggi predominanti, che relegano il fenomeno nell'ambito delle iniziative di responsabilità sociale di impresa, quasi si trattasse di una più o meno raffinata evoluzione di quel risalente (e talvolta rozzo) paternalismo industriale di fine Ottocento inizio Novecento, che, a una più attenta valutazione, rappre-

⁽²⁸⁾ Cfr., in particolare, M.C. AMBRA, M. CARRIERI, *La crescente interdipendenza tra contrattazione e welfare*, in *Sviluppo & Organizzazione*, 2017, pp. 59-71.

⁽²⁹⁾ Ampia rassegna in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Welfare for People ecc.*, cit., pp. 87-123.

⁽³⁰⁾ In effetti, poco o nulla di attendibile ci dice un contratto collettivo di una azienda meccanica se comparato, come spesso avviene oggi nella letteratura di riferimento, con un contratto collettivo di una azienda alimentare o della grande distribuzione organizzata, perché diversi sono i sistemi regolatori e di welfare in cui operano e con cui interagiscono. È questa la tesi di fondo sostenuta in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Welfare for People ecc.*, cit., passim e spec. pp. 57-76, dove si sviluppa un tentativo di ricostruzione del "sistema di welfare" nell'ambito della industria meccanica.

senta qualcosa di ben diverso nelle motivazioni e negli sviluppi operativi rispetto alle iniziative in esame ⁽³¹⁾.

3. Welfare aziendale e trasformazioni del lavoro: una ipotesi interpretativa alternativa

Negli studi sui percorsi del secondo welfare assume, in effetti, un certo peso quella chiave di lettura che individua – e circoscrive – l’interesse del mondo delle imprese – perlomeno quelle «che hanno le possibilità economiche e organizzative» – verso forme di welfare aziendale in termini di «politiche aziendali a favore della sostenibilità – sociale e ambientale – che rientrano oggi nell’ampio concetto di *Corporate Social Responsibility*» ⁽³²⁾. Eppure, una analisi di dettaglio e di profondità delle prassi aziendali e della abbondante contrattazione collettiva di riferimento ⁽³³⁾ evidenzia come, pur nella estrema eterogeneità dei casi e comunque già prima della recente normativa fiscale di incentivazione, si sia diffusa una ricca trama di previsioni di protezione sociale del lavoratore e anche di veri e propri piani di welfare aziendale che si collocano senza dubbio oltre la mera funzione (direttamente o indirettamente) redistributiva, propria del welfare tradizionale, assumendo anche una esplicita e consapevole funzione economica rispondente alle logiche di impresa e dei relativi modelli di organizzazione del lavoro ⁽³⁴⁾. Di questo pare essersene accorto, recentemente, anche il legislatore, se è vero che l’utilizzo in chiave (anche) economica della leva del welfare aziendale si è per lungo tempo posto apertamente «in contrasto alla visione solo paternalistico/sociale del Testo Unico delle Imposte sui Red-

⁽³¹⁾ Cfr. E. BENENATI, *Cento anni di paternalismo aziendale*, in S. Musso (a cura di), *Tra fabbrica e società. Mondi operai nell’Italia del Novecento*, Feltrinelli, 1999, pp. 43-82; V. CASTRONOVO, *Storia economica d’Italia. Dall’Ottocento ai giorni nostri*, Einaudi, 2006.

⁽³²⁾ Così G. MALLONE, *Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale*, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Einaudi, 2013, qui p. 49.

⁽³³⁾ Vedi l’esercizio di monitoraggio, per il periodo 2012-2017, degli oltre 2.000 contratti collettivi contenuti nella banca dati ADAPT *FareContrattazione* condotto in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Welfare for People ecc.*, cit., pp. 125-196.

⁽³⁴⁾ Tra i primi, in questa direzione di analisi e nell’ambito di un progetto di ricerca promosso da Confindustria Vicenza sulle esperienze di welfare di territorio nelle PMI, E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana ecc.*, cit.

diti» prima della riforma del 2016 ⁽³⁵⁾. La modifica introdotta con la legge di stabilità per il 2016, sin qui prevalentemente letta da esperti e operatori in funzione dei vantaggi fiscali e di riduzione del costo del lavoro, rappresenta in effetti un vero e proprio cambio di paradigma normativo nei percorsi evolutivi del welfare aziendale ed occupazionale. A essere ora enfatizzata e pienamente valorizzata è la dimensione bilaterale e contrattuale delle relative misure, che entrano (almeno potenzialmente) dentro un rinnovato scambio tra lavoro e (non più solo) retribuzione, con la possibilità, anch'essa fiscalmente incentivata, di convertire, ricorrendo le condizioni previste dalla legge, i premi di risultato in misure di welfare. Possiamo conseguentemente pensare a una normativa fiscale che ha recepito e dato impulso a pratiche che già si andavano configurando nel sistema di relazioni industriali, se pur con posizioni del sindacato molto diverse da caso a caso, in funzione di un cambio di paradigma economico prima ancora che sociale e/o redistributivo.

Se è vero – come pare confermare l'analisi della contrattazione collettiva di riferimento – che ci muoviamo in un ambito che va oltre gli stretti confini della responsabilità sociale d'impresa e gli opportunismi indotti negli operatori privati dalla norma-incentivo, può allora essere di un certo interesse avanzare una ipotesi interpretativa alternativa a quelle sin qui prospettate. E cioè che la progressiva diffusione del welfare aziendale non sia la risposta a un più o meno conclamato arretramento del welfare pubblico, in un contesto di risorse scarse e di vincoli di bilancio sempre più stringenti ⁽³⁶⁾, quanto un processo spontaneo, e per questo ancora disorganico e frammentato, di risposta degli attori del sistema di relazioni industriali alle profonde trasformazioni che stanno attraversando il mondo del lavoro una volta superato il paradigma produttivo di stampo fordista-tayloristico del Novecento industriale ⁽³⁷⁾.

⁽³⁵⁾ Vedi E. MASSAGLI, *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Giuffrè, 2016, pp. 598-612.

⁽³⁶⁾ Così invece, tra i tanti, C. GORI, *L'alternativa al pubblico? Le forme organizzate di finanziamento privato nel welfare sociale*, Franco Angeli, 2012; F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, cit.

⁽³⁷⁾ Per l'impostazione del problema, con specifico riferimento alla necessità di rivisitare non solo il quadro regolatorio ma i sistemi di welfare, rinvio a F. SEGHEZZI, M. TIRABOSCHI, *Il Piano nazionale Industria 4.0: una lettura lavoristica*, in *LLI*, 2016, vol. 2, n. 2.

Trasformazioni che sono la causa più profonda e non la semplice conseguenza della crisi del nostro modello sociale e del welfare pubblico in generale che proprio su questo paradigma industrialista risulta ancora oggi incentrato ⁽³⁸⁾.

Se il fenomeno del welfare aziendale può essere letto e analizzato anche nella prospettiva della (nuova) grande trasformazione del lavoro ⁽³⁹⁾, il punto di ricaduta non può che essere allora il complessivo ripensamento, tramite appunto la leva del welfare, dello scambio contrattuale posto a fondamento del paradigma economico e sociale del lavoro ⁽⁴⁰⁾: i suoi elementi retributivi e redistributivi, certamente, ma anche la produttività del lavoro, le pratiche organizzative, i percorsi professionali e di carriera, il benessere organizzativo e la conciliazione vita-lavoro, le forme di partecipazione dei lavoratori e, in generale, la ridefinizione delle forme di tutela e protezione sociale del lavoro che cambia.

4. Welfare aziendale e welfare occupazionale: una proposta definitoria

È l'analisi di dettaglio del materiale offerto dai sistemi di contrattazione collettiva ⁽⁴¹⁾ a confermare come il tradizionale scambio lavoro contro retribuzione abbia subito negli ultimi anni una profonda evoluzione, in

⁽³⁸⁾ Cfr., per tutti, W. STREECK, *Le relazioni industriali oggi*, in R. CARAGNANO, E. MASSAGLI (a cura di), *Regole, conflitto, partecipazione. Letture di diritto delle relazioni industriali*, Giuffrè, 2013, pp. 41-64.

⁽³⁹⁾ In questa prospettiva interpretativa si colloca anche B. CARUSO, «*The Bright Side of the Moon*»: *politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, in *RIDL*, 2016, n. 2, pp. 177-207. Vedi anche W. CHIAROMONTE, M.L. VALLAURI, *Trasformazioni dello Stato sociale ed ascesa del welfare aziendale ecc.*, cit., qui p. 16.

⁽⁴⁰⁾ In tema cfr. M. SQUEGLIA, *La «previdenza contrattuale». Un modello di nuova generazione per la tutela dei bisogni previdenziali socialmente rilevanti*, Giappichelli, 2014. Sulla revisione del tradizionale modo di concepire il confine tra previdenza contrattuale e previdenza sociale e cioè «il superamento della teoria che riconduce la previdenza sociale alla sicurezza sociale e la previdenza contrattuale (dei lavoratori dipendenti) alla retribuzione» vedi, da ultimo, le considerazioni di A. TURSI, *Retribuzione, previdenza, welfare: nuove variazioni sul tema*, relazione al congresso Aidlass 2018, qui § 5.

⁽⁴¹⁾ Vedi ancora, per il monitoraggio della contrattazione collettiva dal 2012 al 2017, M. TIRABOSCHI (a cura di), *Welfare for People ecc.*, cit., pp. 125-196.

termini di adattamento al processo di trasformazione del lavoro e della stessa idea di impresa, determinata da radicali cambiamenti tecnologici e demografici. Sebbene il nucleo della struttura retributiva si presenti, almeno nel nostro Paese, ancora piuttosto tradizionale, l'idea del salario come variabile indipendente è andata via via incrinandosi, aprendo spazi a soluzioni tese, in una prima fase, a tenere conto delle condizioni di contesto in cui le aziende si trovano ad operare, per poi cogliere e valorizzare la dimensione sociale della retribuzione⁽⁴²⁾, nella sua accezione di diritto di cittadinanza perché volto a garantire al lavoratore e alla sua famiglia una esistenza libera e dignitosa oltre la logica della proporzionalità alla qualità e quantità della prestazione lavorativa dedotta in contratto (così già l'art. 36 Cost.). E ciò di pari passo con l'affermarsi, anche a livello di contrattazione collettiva aziendale⁽⁴³⁾, di inedite istanze di cambiamento dei termini della corresponsività insita nella relazione di lavoro, espressive delle sensibilità di una nuova generazione di lavoratori la cui spinta motivazionale non si esaurisce più soltanto nella mera logica dello scambio economico, ma abbraccia le dimensioni dello *status* e della crescita professionale, della partecipazione ai processi decisionali, del benessere organizzativo e più in generale della qualità della vita lavorativa e non. Arricchito di nuovi valori e significati, l'istituto della retribuzione ha finito inevitabilmente per incrociare gli aspetti della gestione del rapporto di lavoro riguardanti le dimensioni del welfare e della sostenibilità⁽⁴⁴⁾.

Di particolare utilità, in questa prospettiva di evoluzione delle forme economiche e giuridiche di regolazione del lavoro, è l'inquadramento degli istituti di welfare nell'ambito dei processi economici come del resto già fatto proprio, nel pieno del secolo scorso, dalla nostra Carta co-

⁽⁴²⁾ Si veda G. GABRIELLI, *Politiche remunerative e partecipazione*, in M. CARCANO, R. FERRARI, V.M. VOLPE (a cura di), *La partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa. Un progetto possibile*, Guerini Next, 2017, pp. 311-328.

⁽⁴³⁾ Vedi le casistiche richiamate in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Welfare for People ecc.*, cit., pp. 125-196.

⁽⁴⁴⁾ Un importante punto di approdo di questa evoluzione è rappresentato dalla più recente contrattazione collettiva nel settore metalmeccanico. A fronte del mancato incremento dei minimi tabellari, posticipato all'esito di valutazioni sull'andamento della inflazione effettuate a consuntivo, le parti firmatarie del contratto collettivo Federmeccanica-Assistal hanno, come noto, concordato (art. 17, sezione IV, titolo IV, del CCNL) l'erogazione di «strumenti di welfare» per un costo massimo di 100 euro nel 2017, 150 euro nel 2018 e 200 euro nel 2019.

stituzionale, che, non a caso, colloca l'art. 38 sulla protezione sociale dentro il titolo III della parte I, che, appunto, è espressamente dedicato ai *Rapporti economici*. Al cambiamento strutturale dei rapporti produttivi e di lavoro non può che fare seguito, in parallelo, un profondo ripensamento dei sistemi di welfare che lo accompagnano e lo rendono socialmente sostenibile.

È precisamente in questa prospettiva di analisi che pare possibile impostare, in termini più corretti e aderenti al dato di realtà, i rapporti tra welfare pubblico e welfare privato che non possono essere più intesi in chiave di mera integrazione e complementarietà e tanto meno in termini di gerarchia, posto che non si tratta di colmare con un secondo welfare le lacune e le inefficienze del primo, ma semmai di interpretare e ricostruire un nuovo paradigma economico e sociale coerente con le dinamiche della Quarta rivoluzione industriale e che incide tanto sullo Stato quanto sul mercato⁽⁴⁵⁾. Il welfare erogato in azienda diventa così un elemento essenziale nelle grandi trasformazioni economiche e sociali in grado di rispondere alle insicurezze e al conflitto sociale intrinseco a tali trasformazioni (oggi, come durante la Prima rivoluzione industriale) e unire in un quadro unitario le ragioni della produttività con quelle della redistribuzione del valore creato e del benessere dei lavoratori⁽⁴⁶⁾. Non a caso, la nostra Costituzione non solo colloca l'art. 38 sulla protezione sociale nell'ambito dei rapporti economici, ma lo antepone agli articoli dedicati alla libertà sindacale (art. 39) e al diritto di sciopero (art. 40).

È sempre in questa prospettiva di analisi che si può peraltro avanzare una proposta definitoria, originale e maggiormente funzionale alla lettura delle trasformazioni del lavoro, rispetto a quelle sin qui adottate nella letteratura di riferimento. Pare in effetti utile assegnare alla nozione di "welfare occupazionale" il compito di definire in generale, secondo la nota elaborazione di Richard Titmuss⁽⁴⁷⁾, l'insieme dei servizi e delle prestazioni sociali che vengono erogati dalle aziende ai propri dipendenti semplicemente in virtù del contratto di lavoro che lega le une agli altri indipendentemente tanto dal tipo di misura quanto dalla sua fonte "normativa" (volontaria od obbligatoria, unilaterale o contrattua-

⁽⁴⁵⁾ Cfr. M. MAGATTI, *Cambio di paradigma*, Feltrinelli, 2017.

⁽⁴⁶⁾ Si veda la convincente ricostruzione storica del welfare aziendale offerta da Guido Sapelli nell'intervista pubblicata su Vita del 6 aprile 2016.

⁽⁴⁷⁾ R.M. TITMUSS, *Essays on the Welfare State*, Allen & Unwin, 1958.

le, previsione di CCNL o di contratto aziendale ecc.). Con riferimento alla espressione “welfare aziendale” si propone, per contro, una accezione più ristretta e tecnica, volta a dare pieno valore alla connessione tra i due termini utilizzati (welfare e impresa) e cioè quei servizi o prestazioni che siano funzionali a un preciso e consapevole (lato azienda) modello organizzativo del lavoro e dei processi produttivi ben oltre la semplice agevolazione fiscale o la pur importante riduzione del costo del lavoro. Accezione questa che fa del welfare aziendale un tema non solo redistributivo, in termini di responsabilità sociale di impresa, ma anche e soprattutto di relazioni industriali, in termini contrattuali e partecipativi e anche di ripensamento del perimetro della rappresentanza⁽⁴⁸⁾, o comunque un tema di *human resource management*, in termini unilaterali e prescrittivi⁽⁴⁹⁾.

5. Per una lettura di sistema del welfare aziendale: una prospettiva di relazioni industriali

A questo punto del ragionamento resta da svolgere una ultima riflessione che è anche una scelta di campo. E cioè l'importanza di inquadrare e analizzare il welfare aziendale, nel senso appena specificato, dentro una precisa logica di sistema che vada oltre gli stretti confini della singola impresa in modo da cogliere le connessioni con i fattori abilitanti dei processi produttivi e redistributivi che accompagnano il paradigma della Impresa 4.0 e, in generale, della Quarta rivoluzione industriale⁽⁵⁰⁾. Nulla vieta in effetti, come già rilevato (*supra*, § 4), una lettura del welfare aziendale dentro le più moderne logiche di gestione del personale, nel passaggio cioè da dinamiche relazionali e organizzative incentrate sui poteri di comando e controllo proprie del Novecento industriale (il concetto di subordinazione giuridica) a una filosofia di cura della persona che si muove lungo gli snodi del benessere organizzativo e c.d. *to-*

⁽⁴⁸⁾ Si veda P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, Carocci, 2014.

⁽⁴⁹⁾ È questa la prospettiva recentemente avanzata da F. FERRARI, *Welfare aziendale e prestazioni lavorative individuali: quale relazione attesa?*, in *Personale e Lavoro*, 2018, n. 597, pp. 4-8, con lo specifico intento di separare le pratiche aziendali di welfare dalle logiche collettive di organizzazione del lavoro e gestione del personale.

⁽⁵⁰⁾ È quanto abbiamo cercato di fare in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Welfare for People ecc.*, cit., pp. 41-56.

tal reward (⁵¹). E però, così facendo, la riflessione sui drastici mutamenti del modello economico e sociale finirebbe per essere collocata dentro una prospettiva parcellizzata e disordinata fatta di tante e diverse realtà aziendali e di semplici relazioni bilaterali tra impresa e lavoratore, come è tipico del c.d. *human resource management*, là dove invece una prospettiva di relazioni industriali consente di leggere i singoli scambi contrattuali di lavoro non solo dentro una dimensione collettiva e relazionale aperta, perché bilanciata dalla contrattazione collettiva, ma anche nel più ampio contesto di riferimento entro cui le singole relazioni contrattuali si attivano e sviluppano (⁵²).

Quella delle relazioni industriali è del resto la migliore prospettiva anche per rispondere alla principale criticità sin qui emersa negli studi sul welfare aziendale e occupazionale in Italia e cioè il suo sviluppo diseguale per contenuti, settori produttivi, territori, gruppi di lavoratori, aree coperte. Anche le posizioni più equilibrate e aperte al radicamento del welfare aziendale riconoscono infatti come, nel presente stato di evoluzione, il fenomeno «riflette, e rischia di enfatizzare, i tradizionali squilibri fra territori, fra aziende di diversa dimensione e fra categorie di lavoratori (in particolare a scapito dei lavoratori atipici). Il rischio di contribuire alla segmentazione del mercato del lavoro riguarda tutte le misure del secondo welfare, ma è particolarmente accentuato per le misure stimulate dalle esigenze delle singole realtà aziendali» (⁵³).

È stato giustamente riconosciuto, al riguardo, come la possibilità di contrastare le attuali criticità del welfare aziendale e occupazionale in Italia non dipenda «dalla evoluzione spontanea delle dinamiche sociali e negoziali», ma richiede che le multiformi esperienze vengano «inserite in un quadro d'insieme che ne orienti le priorità e gli obiettivi delle esperienze, senza snaturarne la natura e i caratteri privatistici [...]». Un ruolo specifico di orientamento può essere assunto dalle relazioni industriali, a condizione che esse sappiano rinnovarsi e assumere il welfare negoziale come uno strumento utile a contribuire alla modernizzazione

(⁵¹) In questa prospettiva, oltre all'autore citato alla nota 46 vedi, per tutti, L. SOLARI, *Che cosa è il welfare aziendale?*, relazione al convegno *Il welfare aziendale in Italia: esperienze e prospettive*, Università degli Studi di Milano, 31 maggio 2011, e G. GABRIELLI, *Politiche remunerative e partecipazione*, cit.

(⁵²) Per la contrapposizione tra Human Resource Management e Industrial Relations vedi R. HYMAN, *An Anglo-European Perspective on Industrial Relations Research*, in *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 2007, vol. 13, n. 3-4, qui p. 31.

(⁵³) Così T. TREU, *Introduzione Welfare aziendale*, cit., qui p. 15.

del sistema di protezione sociale, valorizzandone le potenzialità, come forma di investimento sociale. Un tale compito non può essere affidato alla sola contrattazione aziendale, ma richiede interventi di livello nazionale e territoriale in grado di fornire indirizzi alla negoziazione decentrata per orientarla a fare sistema. Un sistema di relazioni industriali capace di dare sistematicità al welfare negoziale servirebbe a favorire l'incastro virtuoso di questo negli assetti pubblici, anche interloquendo con le istituzioni nazionali e locali competenti per i vari aspetti della protezione sociale, secondo quel modello di *governance* multi attore e multilivello essenziale per un buon funzionamento dei moderni sistemi»⁽⁵⁴⁾.

La proposta interpretativa avanzata nel presente contributo⁽⁵⁵⁾, nel collegare come suggerito da Roberto Pessi il welfare aziendale a una dimensione storica di transizione al post-industrialismo, si muove appunto in questa direzione e consente altresì di colmare un vuoto di analisi di un oramai ricco materiale contrattuale che non è mai stato sin qui letto secondo il metodo e la prospettiva dei diversi sistemi di relazioni industriali. Lo sforzo di ricondurre il singolo accordo aziendale alle dinamiche più generali del sistema contrattuale di riferimento, secondo logiche verticali (settore merceologico, tipologie di bilateralità e fondi) e orizzontali (territorio, bilateralità, fondi) coerenti con le dinamiche reali della contrattazione collettiva, rappresenta indubbiamente una proposta interpretativa di particolare complessità. Ma pare questa la sola prospettiva percorribile, tanto a livello teorico che pratico, per offrire agli attori del sistema di relazioni industriali criteri, indirizzi e indicatori utili a misurare la funzionalità in termini di sistema delle diverse misure di welfare ai cambiamenti della organizzazione di impresa e del contratto di lavoro.

Lo sforzo che resta ora da compiere, per portare a compimento l'invito di Roberto Pessi a ripensare il welfare, è dunque quello di mettere a punto, a beneficio di decisori politici e attori di sistemi nazionali e locali di relazioni industriali, una strumentazione utile a fare delle misure di

⁽⁵⁴⁾ Ancora T. TREU, *Introduzione Welfare aziendale*, cit., qui p. 16. Vedi anche M.C. AMBRA, M. CARRIERI, *La crescente interdipendenza tra contrattazione e welfare*, cit., spec. p. 64.

⁽⁵⁵⁾ Proposta sviluppata, in dettaglio e in termini operativi, nel rapporto di monitoraggio della contrattazione collettiva in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Welfare for People ecc.*, cit.

welfare non solo una politica redistributiva ma, prima ancora, una leva della produttività del lavoro, contribuendo a fornire risposte strutturali e durature ai nuovi bisogni di protezione sociale in un mercato del lavoro oggi profondamente mutato.

Abstract

Il welfare aziendale ed occupazionale in Italia: una prospettiva di relazioni industriali

Obiettivi: Analisi dell'evoluzione del welfare aziendale secondo una prospettiva di relazioni industriali. **Metodologia:** Il saggio adotta un approccio qualitativo rileggendo in una prospettiva di relazioni industriali la diffusione del welfare aziendale in Italia e le recenti modifiche normative in materia. **Risultati:** Con particolare riferimento al ruolo delle relazioni industriali, il paper evidenzia la necessità di operare una lettura di sistema e un ripensamento dei rapporti tra welfare pubblico e welfare privato, in grado di accompagnare le profonde trasformazioni del lavoro e dell'impresa e di sostenere un nuovo paradigma economico e sociale coerente con le dinamiche della Quarta rivoluzione industriale. **Limiti e implicazioni:** Necessità di sviluppare una strumentazione utile per gli attori delle relazioni industriali affinché le misure di welfare possano essere declinate secondo una logica non meramente distributiva ma come una leva di produttività e come uno strumento in grado di fornire risposte strutturali rispetto ai nuovi bisogni di protezione sociale. **Originalità:** La ricerca avanza una proposta definitoria di relazioni industriali sul fenomeno del welfare aziendale che, rispetto a quelle sin qui adottate dalla letteratura di riferimento, risulta maggiormente funzionale a leggere la sua diffusione in connessione con uno scenario di trasformazione del lavoro valorizzandone altresì la dimensione bilaterale e contrattuale.

Parole chiave: welfare aziendale, welfare occupazionale, relazioni industriali, contrattazione collettiva.

Company-level and Occupational Welfare in Italy: An Industrial Relations Perspective

Purpose: The paper examines the evolution of company-level welfare in Italy considering an industrial relations perspective. **Methodology:** A qualitative approach is used to analyse the development of company-level welfare in Italy and the recent changes made to legislation governing it. **Results:** The paper reasserts the need to review the link between public and private welfare as far as the role of industrial relations is concerned. This will ease the transformations of work and businesses and support the new economic and social paradigm of the IV Industrial Revolution. **Limitations and Implications:** A need arises to develop measures helping industrial rela-

tions actors to implement welfare strategies. These should be regarded as a drive for productivity aimed at fulfilling the new needs of people in terms of social protection.

Originality: The paper puts forward a definition of company-level welfare which considers an industrial relations perspective. Unlike those adopted so far in the literature, this definition promotes a bilateral and contractual dimension and thus appears to be more suitable to explain the diffusion of company-level welfare in the context of an ever-changing world of work.

Keywords: company-level welfare, occupational welfare, industrial relations, collective bargaining.