

**I QUADERNI DEL WELFARE**

**WELFARE AZIENDALE E COOPERAZIONE SOCIALE**



**Quaderno n. 1**

---

## INDICE DEI CONTENUTI

INTRODUZIONE TEMATICA AL QUADERNO N. 1 “WELFARE AZIENDALE E COOPERAZIONE SOCIALE” (Intervento a cura di Valeria Negrini – Vicepresidente di Federsolidarietà e Responsabile dell’Area Welfare) .....	4
CAPITOLO 1 (INTERVENTI SEMINARIALI): WELFARE AZIENDALE E COOPERAZIONE SOCIALE .....	7
1.1 IL WELFARE AZIENDALE: PROFILI NORMATIVI E APPLICAZIONE CONTRATTUALE (Intervento a cura Sabina Valentini – Capo Servizio Sindacale Giuslavoristico di Confcooperative) .....	7
1.2 IL WELFARE AZIENDALE NELLA LEGISLAZIONE TRIBUTARIA (Intervento a cura di Tonj Della Vecchia – Capo Servizio Legislativo e Legale di Confcooperative) .....	11
1.3 WELFARE AZIENDALE: DA STRUMENTO CONTRATTUALE A LEVA DI PROMOZIONE (Intervento a cura di Emmanuele Massagli – Presidente di ADAPT).....	19
CAPITOLO 2 (TAVOLA ROTONDA): DA WELFARE AZIENDALE A WELFARE CONDIVISO: ESPERIENZE E PROSPETTIVE .....	27
2.1 FRANCESCA RIZZI, CEO DI JOINTLY - IL WELFARE CONDIVISO .....	27
2.2 MICHELE ODORIZZI – PRESIDENTE DI COOPERAZIONE SALUTE.....	30
2.3 ANNA MANCA - COORDINATRICE DELLA COMMISSIONE NAZIONALE DONNE DIRIGENTI COOPERATRICI DI CONFCOOPERATIVE.....	33
2.4 STEFANO GRANATA – PRESIDENTE DEL GRUPPO COOPERATIVO CGM.....	35
2.5 PIETRO BORGHINI – PRESIDENTE DEL CONSORZIO IDEE IN RETE.....	38
GLOSSARIO .....	39
BIBLIOGRAFIA .....	41
RIFERIMENTI NORMATIVI.....	42

**Il Quaderno n. 1 sintetizza il Seminario “Welfare aziendale e cooperazione sociale” tenutosi a Roma il 17 novembre 2016 presso il Palazzo della Cooperazione.**

**Valeria Negrini e Giuseppe Narcisi hanno curato il presente Quaderno con la supervisione di Vincenzo De Bernardo.**

**Ciascun relatore del Seminario ha revisionato il proprio intervento.**

**A valle del Seminario, Federsolidarietà ha discusso i contenuti emersi dallo stesso anche nel Gruppo di Lavoro “Area Welfare”, coordinato da Valeria Negrini e con la partecipazione di Emilio Emmolo e Giuseppe Narcisi per la Federazione. Nell’ambito del suddetto Gruppo di Lavoro sono intervenuti: Carmen Gurian; Mauro Corbioli; Luca Nicorelli; Raffaele Casamenti; Cristina Riva; Carlo Mariani; Francesco D’Amico e Luca Fontana.**

---

## **INTRODUZIONE TEMATICA AL QUADERNO N. 1 “WELFARE AZIENDALE E COOPERAZIONE SOCIALE”**

**(Intervento a cura di Valeria Negrini – Vicepresidente di Federsolidarietà e Responsabile dell’Area Welfare)**

Con il seminario sul tema “Welfare Aziendale e cooperazione sociale” Federsolidarietà intende contribuire al dibattito che, a partire dagli ultimi mesi del 2016, si è svolto in molti territori promosso da diverse realtà associative, sindacali, imprenditoriali; dibattito sicuramente favorito dalle prospettive – poi confermate – contenute nella Legge di Bilancio 2017 che hanno rafforzato la scelta di favorire – con detassazione e decontribuzione – le aziende che scelgono di contrattare i premi di produttività ed erogarli in modalità alternative al contante in busta paga.

Al di là delle opportunità che vengono offerte oggi dalla normativa, Federsolidarietà ha più di una buona ragione per proporre alle proprie associate, e non solo, una riflessione sul welfare aziendale.

- 1) La cooperazione sociale di Federsolidarietà dà lavoro a circa 220.000 persone;
- 2) Più della metà sono donne; molti sono giovani e anche le persone immigrate sono in aumento.
- 3) La stragrande maggioranza dei rapporti di lavoro sono stabili, a tempo indeterminato. Abbiamo quindi una composizione della base lavorativa che presenta caratteristiche interessanti per il welfare aziendale.
- 4) Offriamo, attraverso cooperative e consorzi, a circa 5-6 milioni di persone una serie di servizi che vanno dall’assistenza, ai servizi sanitari, alla cura, alla cultura, all’educazione, alla formazione e lo facciamo anche in quelle zone del nostro Paese nelle quali c’è carenza o assenza di servizi pubblici o offerti dal privato profit.

Questo ci ha fatto acquisire esperienza e competenza, capacità di lettura del contesto e ci rende un partner credibile nel panorama assai affollato dei soggetti che concorrono al welfare aziendale.

Se poi guardiamo al contesto generale, ci rendiamo maggiormente conto di come anche sul tema welfare aziendale, la cooperazione sociale sia chiamata a fare la propria parte. Lo sentiamo dire ormai da tutte le relazioni, le indagini e statistiche che periodicamente vengono pubblicate: siamo un Paese sempre più vecchio (le persone di 65 anni e più superano i 13,5 milioni e rappresentano il 22,3% della popolazione totale; quelli di 80 anni e più sono 4,1 milioni, pari al 6,8% del totale, mentre gli ultranovantenni sono 727mila, l’1,2% del totale. Gli ultracentenari ammontano a 17mila. – ISTAT) e che invecchia male. Inoltre, la qualità della vita non è allo stesso modo soddisfacente nelle regioni italiane.

Il dato generale positivo dell'aumento della speranza di vita quindi nasconde diverse ombre e profonde diseguaglianze. Ad esempio siamo un Paese che fatica a inserire le donne e i giovani nel mondo del lavoro. Anche gli ultimi dati disponibili ci raccontano di una disoccupazione giovanile ancora elevata, che si aggira attorno al 37%, con punte elevatissime al sud. E per i giovani che lavorano, dobbiamo pensare che saranno la generazione cui si applicherà integralmente il sistema contributivo, e che vedrà quindi un assegno pensionistico, dopo una carriera lavorativa di 45 anni, aggirarsi secondo le stime più accreditate, attorno al 46% del loro ultimo stipendio.

Negli ultimi 15 anni abbiamo assistito ad un cambiamento nella "fisiologia" delle famiglie che forse non immaginavamo: sono aumentate le famiglie mono genitoriali, unipersonali, con sempre meno figli (la fecondità totale scende a 1,34 figli per donna da 1,35 del 2015 e l'età media delle donne al parto è di 31,7 anni - ISTAT).

Fattori questi che incidono pesantemente sui servizi di welfare – in particolare sui servizi educativi e di cura - e, in generale, sul nostro stato sociale.

Stiamo assistendo a un impoverimento complessivo delle nostre generazioni (4,5 i milioni di persone in povertà assoluta) e ci sono quasi 11 milioni di persone che, almeno una volta l'anno, rinunciano a curarsi perché non hanno risorse per poterlo fare. Allo stesso tempo abbiamo una spesa sanitaria out of pocket che raggiunge i 32-35 miliardi di euro l'anno. Elementi completamente diversi, distonici se volete, che fotografano una situazione particolare del nostro Paese, con una spesa sanitaria privata che è molto più alta, addirittura doppia, rispetto a quella che abbiamo in Francia e Germania.

All'interno di questo panorama così complicato e complesso anche le misure del welfare aziendale devono cambiare.

Oggi gli strumenti di welfare aziendale sono utilizzati prevalentemente, anche se non in maniera esclusiva, dalle grandi aziende. La cooperazione sociale aderente a Federsolidarietà è un mondo di piccole e medie imprese, a volte anche di micro cooperative e, in generale, le piccole e medie imprese fanno fatica a elaborare piani di welfare aziendale. D'altra parte però le piccole e medie imprese costituiscono l'ossatura del sistema imprenditoriale del nostro Paese e in esse troviamo la maggior parte degli occupati.

Oggi gli strumenti, i progetti e i piani di welfare aziendale messi in campo sono già molto differenziati. Abbiamo un panorama di proposte molto articolato: si parte dagli strumenti utili alla conciliazione dei tempi di vita privata e lavoro, ossia i congedi parentali, gli orari flessibili, il part-time, la banca delle ore, i servizi per i figli dei dipendenti, ad esempio nei momenti in cui (pensiamo alle vacanze natalizie o pasquali) non c'è nessuna risorsa per potersi prendere cura dei figli. Oppure quelli che vengono chiamati "servizi salva tempo", come la lavanderia, il calzolaio, la stireria, che aiutano le famiglie; ma anche benefit come la previdenza complementare e la copertura sanitaria integrativa, così come borse di studio per collaboratori e figli.

Ancora poco sviluppati sono gli strumenti di sostegno per l'assistenza alla non autosufficienza e agli anziani; tema questo, insieme a quello della cura ed educazione dei minori, che interroga la cooperazione sociale e al quale vogliamo dedicare particolare attenzione in virtù della scelta operata da Confcooperative di dare avvio nel 2014 alla Mutua Nazionale Cooperazione Salute che oggi conta già oltre 180.000 iscritti.

L'obiettivo del seminario è quindi quello di avviare insieme una riflessione sulle modalità con le quali anche le cooperative sociali aderenti a Federsolidarietà possono costruire dei percorsi di lavoro che, in seguito, i singoli territori proveranno a declinare. Lo faranno al proprio interno, a seconda delle dimensioni, della tipologia del territorio, della capacità che avranno di analizzare e conoscere i bisogni, non solo dei lavoratori e lavoratrici, ma anche della realtà che sta intorno e quali sono i partner che possono essere interessati a costruire misure di welfare aziendale insieme alla cooperazione.

Lo sforzo e l'ambizione più alta, infatti, è quella di provare a capire come il welfare aziendale, oltre ad essere una copertura aggiuntiva e un aiuto all'interno delle nostre imprese cooperative e quindi a configurarsi come una tutela, un benessere maggiore per i lavoratori e le lavoratrici, possa e debba rappresentare un'occasione e uno strumento con ricadute positive anche per la comunità nella quale siamo inseriti.

Un'occasione, uno strumento, di coesione e sviluppo territoriale inclusivo.

Nel seminario abbiamo quindi dato voce non solo agli argomenti di carattere tecnico, utili ad un inquadramento normativo, giuridico e fiscale, ma abbiamo cercato di comprendere come il welfare aziendale si inserisca all'interno di un nuovo mercato del lavoro ancora in notevole trasformazione; di evidenziare come lo strumento mutualistico possa rappresentare un elemento di grande interesse; abbiamo dato spazio ad una start up da poco presente sul mercato, accanto al racconto di alcune esperienze già avviate dai nostri consorzi nazionali e dalla commissione dirigenti cooperative.

Il primo capitolo del presente Quaderno riporta gli interventi dei relatori che hanno preso parte al Seminario "Welfare aziendale e cooperazione sociale" tenutosi a Roma il 17 novembre 2016 presso il Palazzo della Cooperazione.

Il secondo capitolo riporta gli interventi di coloro che, in qualità di esperti, hanno partecipato alla Tavola Rotonda denominata "Da welfare aziendale a welfare condiviso: esperienze e prospettive" che ha caratterizzato la seconda parte del Seminario. Nello specifico, essa ha rappresentato un momento di conoscenza di alcune esperienze vissute nell'ambito del sistema della Cooperazione sociale.

---

## **CAPITOLO 1 - INTERVENTI SEMINARIALI: WELFARE AZIENDALE E COOPERAZIONE SOCIALE**

### **1.1 IL WELFARE AZIENDALE: PROFILI NORMATIVI E APPLICAZIONE CONTRATTUALE (Intervento a cura Sabina Valentini – Capo Servizio Sindacale Giuslavoristico di Confcooperative)**

La costruzione di strumenti oggi chiamati di welfare aziendale - ieri di integrazione, a corollario delle discipline contrattuali (definiti appunto strumenti integrativi o benefit) – è da associare opportunamente al più ampio capitolo delle relazioni industriali perché tutto nasce dal rapporto/dialogo con il sindacato.

Non è un caso che tali strumenti beneficino di un importante sostegno fiscale da parte del Governo quando sono il frutto di un accordo con il sindacato.

In particolare, l'attenzione è posta sulla contrattazione di secondo livello, livello che si ritiene essere più adeguato per formulare validi/efficaci interventi di welfare poiché più vicino ai lavoratori, ai loro bisogni e alla stessa azienda.

Ciò non significa necessariamente l'ingresso delle organizzazioni sindacali dentro un'impresa – si può dialogare positivamente con il sindacato a prescindere - anche se la sfida di un welfare aziendale che faccia perno sulla contrattazione di secondo livello, in particolare su quella aziendale, rientra nella più ampia ricerca di una contrattazione collettiva maggiormente attenta alla produttività/qualità del lavoro e al benessere degli stessi lavoratori.

Nell'incentivare fiscalmente in maniera decisa gli interventi di welfare aziendale, il Governo ha dato una forte indicazione verso una pratica di dialogo negoziale con il sindacato declinata sul territorio o, meglio ancora, sulla singola realtà economica-produttiva. Pratica su cui, in realtà, in questo momento non si registra una grande preparazione tra le imprese in generale e nel movimento cooperativo in particolare.

Per il nostro sistema risulta emblematico il fatto che manteniamo degli assetti contrattuali fortemente baricentrati sui CCNL e, al più, su contratti di secondo livello territoriale, con una minore diffusione dei contratti aziendali praticati, di fatto, solo da poche grandi realtà. Quando parliamo di welfare aziendale è piuttosto evidente, anche al legislatore stesso, che difficilmente si può prescindere dal singolo contesto, essendo prioritario partire dai bisogni delle persone che lavorano dentro un'impresa.

Infatti, affinché un intervento di welfare aziendale funzioni bene, diventa fondamentale esaminare i soggetti che ne beneficeranno e, quindi, i lavoratori dell'azienda, analizzandone, ad esempio, l'età, la composizione per genere, la presenza o meno di carichi familiari (es. bambini e anziani), etc. È anche per questo motivo che lo strumento fa fatica ad essere declinato sulla base di una contrattazione definita a livello più aggregato quale quella territoriale. In sostanza, è difficile che, a livello

provinciale/regionale, siano chiari i bisogni specifici dei singoli lavoratori e le risposte di welfare per la singola impresa, che andrebbero calibrati su misura con un pacchetto di servizi che può spaziare ad ampio raggio (es. educazione, cultura, percorsi di assistenza, baby-sitter, voucher per la spesa, etc.) senza preclusioni e limiti, salvo appunto quello di basarlo sulle esigenze reali della popolazione cui si rivolge.

In pratica, se si vogliono costruire interventi di welfare efficaci bisogna farlo, quasi necessariamente, con una contrattazione di secondo livello di tipo aziendale o, al massimo, circoscritta ad un ristretto ambito locale, allorquando si rilevi un'omogeneità e una comunanza di bisogni tra un piccolo gruppo di aziende.

In questo senso, come sistema cooperativo, riteniamo opportuno focalizzare la necessità per le nostre imprese di implementare una maggiore capacità negoziale, soprattutto a livello aziendale, senza dimenticare, tuttavia, i risultati già raggiunti a livello nazionale con l'introduzione, in gran parte dei nostri CCNL, della previdenza complementare e dell'assistenza sanitaria integrativa quali prime forme di welfare negoziale.

Introdotti in alcuni settori della cooperazione in maniera pionieristica più di vent'anni fa, questi strumenti hanno ben funzionato agendo da apripista per tutti gli altri comparti. Analizzato il contesto attuale, caratterizzato da un generale impoverimento delle pensioni e da un arretramento della sanità pubblica, previdenza complementare e sanità integrativa continuano ad essere fondamentali, sviluppandosi continuamente in nuove direzioni e confermando tutto il valore aggiunto che queste voci di welfare determinano per i soci-lavoratori e i dipendenti delle cooperative. Tanto più che il legislatore si sta orientando verso il riconoscimento di un maggiore incentivo fiscale, come testimonia la legge di bilancio 2017.

Più in generale, l'affermazione del welfare aziendale, vale a dire dell'insieme delle iniziative condivise tra impresa e sindacato volte a incrementare il benessere del lavoratore e della sua famiglia, lascia intravedere anche un nuovo modo di concepire la retribuzione, che non risiede ormai più nella mera erogazione della busta paga del c.d. salario tabellare, ma che è rappresentato da un sistema articolato di voci, di cui il salario tabellare è una componente, al pari di un'altra componente non affatto marginale riconducibile, appunto, ai servizi di welfare.

Tale fenomeno risulta essere progressivo e si viene affermando/consolidando grazie ad un significativo impulso dato dal legislatore con la legge di stabilità 2016, cui viene data continuità con la legge di bilancio 2017. Il sostegno dato dall'esterno sotto forma di incentivazione fiscale è sì importante, ma l'asse portante di questa partita risiede, come detto, nella contrattazione di secondo livello, meglio se aziendale, in assenza della quale questo circuito virtuoso non si attiva.

Tecnicamente il vantaggio del meccanismo di incentivazione fiscale in vigore consente di riconoscere, a parità di costo per l'impresa, un valore più alto al lavoratore, se determinate somme vengono destinate al welfare aziendale piuttosto che erogate in termini monetari. La differenza diventa rilevante, considerando sia i vantaggi di



---

deducibilità riconosciuti al datore di lavoro, sia quelli di azzeramento della tassazione per il lavoratore.

Simili vantaggi economici ci inducono a riflettere sulla necessità che, se le imprese non sono ancora pronte ad elaborare efficaci piani di welfare, spetta anche a noi, come Confcooperative, assisterle su questo fronte, sviluppando servizi ad hoc sul tema del welfare aziendale.

Tutto ciò partendo dall'assunto che non è affatto facile né immediato costruire strumenti di welfare, perché oltre alla sfera contrattuale e allo studio della normativa si aggiungono ulteriori elementi di natura gestionale, organizzativa, culturale e comunicativa che convivono in un processo partecipato in cui insistono una molteplicità di attori, in primo luogo impresa, sindacati e lavoratori.

Ribadita la necessità per le nostre imprese di rafforzare le proprie capacità negoziali e, per le strutture di Confcooperative, a qualunque livello, di essere sempre più in grado di supportarle in questo processo che vede nel momento negoziale uno dei suoi passaggi fondamentali, preme sottolineare che, sul fronte normativo, il 2016 ha rappresentato una svolta: è in quest'anno che il tema della tassazione agevolata al 10% del premio di produttività incrocia e interseca quello del welfare aziendale, riconoscendo al lavoratore la possibilità di destinare il premio alla copertura di interventi di welfare, che vengono interamente detassati in capo al lavoratore.

Va ricordato come la tassazione al 10% riguarda tutti i premi variabili legati a incrementi di redditività e di produttività, compresi i ristorni dei soci-lavoratori delle cooperative. Le somme sono erogate in esecuzione di contratti di secondo livello, con un percorso quindi obbligatorio di condivisione con il sindacato, pena l'impossibilità di accedere a questo regime agevolato. Allo stesso modo, vanno richiamati i tetti di legge che delimitano l'applicazione di questa tassazione agevolata, valida nel 2016 per i lavoratori con un reddito complessivo annuo da lavoro dipendente nel 2015 fino a € 50.000 e per un massimo di premio pari a 2 mila €, elevabili a € 2.500 in caso di coinvolgimento paritetico dei lavoratori (da realizzarsi concretamente e non in maniera surrettizia, con la costituzione, ad esempio, dentro l'impresa di veri e propri gruppi di lavoro per capire criticità e bisogni). Si tratta di tetti e perimetri più ampi rispetto al passato e che vanno letti nell'ottica di un loro ulteriore allargamento previsto dalla legge di bilancio 2017 (la platea si allarga a soggetti con un reddito nell'anno precedente fino a 80 mila euro).

La spinta data dal Governo alla tassazione agevolata dei premi di produttività, in presenza di una norma che prevede per il lavoratore di optare in alternativa per la fruizione di interventi di welfare aziendale (c.d. "fungibilità"), si traduce in un sostegno, seppur indiretto ma ancora più significativo, a questi ultimi, visto che per i servizi di welfare si mantengono i regimi di esenzione fiscale già previsti, entro certi limiti dall'art. 51 del TUIR, non soltanto, come in passato, se riconosciuti solo a fronte di erogazioni unilaterali dell'impresa, ma anche se siano il frutto di accordi negoziali di secondo livello.

Tecnicamente le due discipline (ossia quella sulla tassazione agevolata dei premi di

produttività e quella sul welfare aziendale) su cui rileviamo, nel 2016, una contestuale riformulazione dell'art. 51 del TUIR con un tendenziale allargamento dei beni/servizi esentati fiscalmente, mantengono tutte le loro specificità (ambiti, criteri e limiti di applicazione) e continuano a viaggiare su due binari separati, incrociandosi in presenza della libera scelta del lavoratore di destinare al welfare il proprio premio di produttività.

Una simile facoltà andrà disciplinata puntualmente nel contratto di secondo livello, avendo avuto modo l'impresa, in via preliminare, di verificare la sua capacità di offrire, anche attraverso piattaforme/fornitori esterni o sotto forma di voucher, un pacchetto di servizi mirato per i propri lavoratori.

Il paniere dei beni e dei servizi di welfare per i quali si gode delle agevolazioni fiscali è stato, nel tempo, ampliato dal legislatore con una gamma di tipologie di interventi molto diversificata. A titolo di esempio: mensa, buoni pasto, prestazioni di trasporto collettivo, opere e servizi con finalità di educazione, istruzione e ricreazione (es. istruzione in età prescolare, ludoteche, centri estivi e invernali, borse di studio per familiari, corsi di lingua, percorsi culturali), assistenza sociale e sanitaria, compresa quella agli anziani e la non autosufficienza, intesa anche (novità prevista dalla legge di bilancio 2017) come possibilità per il lavoratore che oggi non ha problemi di assicurarsi per un eventuale, futuro, suo stato di non autosufficienza e non soltanto di quella di un suo familiare.

La definizione del paniere di welfare aziendale dovrà tener conto del quadro normativo di riferimento (in primis art. 51 del TUIR) che, pur lasciando ampi spazi di manovra sulla scelta delle tipologie di intervento, prevede, ai fini della deducibilità delle spese per le imprese e della detassazione per i lavoratori di tali servizi, il rispetto di determinati criteri e limiti di applicazione. Tra questi, anche la necessità che i servizi vengano offerti alla generalità dei lavoratori di un'impresa o, comunque, a categorie/gruppi omogenei di lavoratori (motivo per cui, come detto, è preferibile mappare la popolazione lavorativa sulla base dei bisogni espressi).

Altro elemento cui prestare attenzione e su cui esistono specifiche norme e disposizioni applicative da rispettare, riguarda la possibilità per l'impresa che non riesce ad erogare direttamente (o tramite terzi) i servizi di welfare disciplinati a livello contrattuale, di rilasciare appositi voucher ai dipendenti interessati. Si tratta di uno strumento non affatto nuovo per le imprese ma che, fino al 2016, non è stato contemplato dal legislatore e che ora trova finalmente un suo spazio e una sua collocazione a livello normativo, nonostante non possa essere praticato per tutta la generalità degli interventi di welfare.

Senza entrare nei dettagli, quello appena sintetizzato costituisce il perimetro normativo di riferimento per la messa in campo di interventi di welfare negoziale che derivino da accordi sindacali, alla luce soprattutto della novità rappresentata dalla fruizione di servizi di welfare come alternativa all'erogazione di premi (fungibilità). È ovvio che rimane la possibilità per un'impresa di riconoscere in maniera unilaterale, ossia a prescindere da accordi con il sindacato, i servizi di welfare. In tal caso, i vantaggi descritti sul fronte fiscale per i lavoratori non si attiveranno. L'incentivo introdotto dal Governo va invece nella direzione di stimolare la contrattazione in un'impresa perché si possano fruire a pieno

delle agevolazioni fiscali, riconoscendo nel complesso al lavoratore un maggior valore economico.

Avendo chiaro questo passaggio, si comprende la convenienza per il sistema in generale di sviluppare la pratica del dialogo e del negoziato con il sindacato dei lavoratori nei territori e nelle imprese. Un tema su cui vi sono ampi margini di miglioramento e di sviluppo, consapevoli che anche le organizzazioni sindacali, in via generale, hanno tutto il loro interesse a sviluppare in sede di contrattazione la sfera del welfare aziendale.

Ultima considerazione da non trascurare: non bisogna dimenticare il nostro specifico interesse quale sistema cooperativo attirato dal welfare aziendale, non solo sul lato della domanda e dei fruitori di servizi e, quindi, a beneficio dei lavoratori delle nostre imprese, ma anche sul lato dell'offerta, poiché le realtà cooperative sono in grado di offrire, con ottimi risultati ed elevata qualità, tali servizi. È evidente che nel nuovo scenario normativo e di mercato che si sta configurando vi sono ottime possibilità di ulteriore consolidamento.

## **1.2 IL WELFARE AZIENDALE NELLA LEGISLAZIONE TRIBUTARIA (Intervento a cura di Tonj Della Vecchia – Capo Servizio Legislativo e Legale di Confcooperative)**

### **Premessa**

Mi concentro sul rapporto tra ordinamento fiscale e prestazioni aventi finalità sociale che i datori di lavoro, in genere, erogano nei confronti dei lavoratori e delle loro famiglie. Escludo, quindi, dalla riflessione quelle vicende, disorganicamente contenute nel Testo unico, che consentono l'esclusione dal reddito di lavoro a tutta una serie di costi e di somme che non attengono a quello che sociologicamente chiamiamo "welfare aziendale".

Qual è lo strumento che il legislatore utilizza per premiare, incentivare o per sostenere queste forme di attività? Il legislatore si concentra perlopiù sulle modalità di determinazione del reddito di lavoro dipendente. Nonostante vi sia anche una ricaduta sul reddito delle imprese che erogano questi servizi alle famiglie e ai lavoratori, il bersaglio della tecnica legislativa in tema di welfare aziendale è la determinazione del reddito di lavoro dipendente: in questo insieme di regole e di istituti si inseriscono fattispecie che costituiscono un'eccezione al principio per il quale nel reddito di lavoro tutte le somme che percepisce il lavoratore sono tassabili.

In altre parole, per premiare o sollecitare alcuni comportamenti, la legge dice: sì, è vero che questa è la regola generale, tuttavia, ci sono delle eccezioni, dei casi per i quali escludiamo talune somme, grandezze economiche dall'imponibile del reddito di lavoro dipendente. Nel prevedere tali fattispecie, che sono perlopiù contenute nel comma 2 dell'articolo 51 del Tuir, vi sono poi specifiche prestazioni che noi sinteticamente chiamiamo di "welfare aziendale", descritte alle lettere f), f-bis) e f-ter), del suddetto articolo. Concentriamoci su questo, come d'altronde sta facendo *de iure condendo* anche

---

il legislatore che si accinge ad approvare la legge di bilancio per il 2017<sup>1</sup>.

Sinteticamente, che cosa si legge alle lettere f), f-bis) e f-ter) dell'art. 51? quali fatti vengono incentivati, premiati? Si tratta di tutta una serie di prestazioni, incluse le mere erogazioni di somme, che vengono corrisposti anche in natura ai dipendenti o ai loro familiari e che hanno una finalità sociale. Questo è il welfare aziendale. Teniamo fuori, al momento (perché le ha "tenute fuori" il legislatore stesso, almeno fino al 2016) tutte le incentivazioni collegate ai contributi obbligatori, sia previdenziali sia di sanità integrativa (poi arriveremo anche a queste).

### **I servizi generali welfare**

In queste prestazioni e opere di cui all'articolo 51 del TUIR isoliamo tre fattispecie: la prima è quella dei "servizi generali di welfare"<sup>2</sup>. Il legislatore tributario dice: a determinate condizioni, ciò che l'impresa offre al dipendente o ai suoi familiari deve essere esclusa dal reddito di lavoro dipendente. Il legislatore non considera quel valore una componente del reddito tassabile, purché quel valore si sostanzi in "utilizzazione di servizi" e non in "corresponsione di somme". Si farà dunque riferimento al costo che l'azienda sopporta per l'erogazione di opere e servizi. Pertanto, in questa prima fattispecie non sono contemplate le erogazioni di somme di denaro. Altro elemento da sottolineare è che non è rilevante che tali servizi siano erogati direttamente dal datore di lavoro: queste opere e servizi possono essere anche erogati da strutture terze. È importante però che non vi sia un rapporto contrattuale tra dipendente e struttura terza. Il rapporto deve sussistere solo tra datore di lavoro e impresa terza che eroga la prestazione di welfare.

Un ulteriore requisito, che è il più ampio ed estensivo possibile, attiene alle finalità: di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto. Come vedete, qui incontriamo tutte le finalità che, storicamente, nelle democrazie avanzate, costituiscono il "sistema del benessere". Mancano evidentemente la previdenza e l'assicurazione sociale, ma per il resto vi sono tutte le finalità che, almeno dal punto di vista sociologico, corrispondono alla nozione di welfare. Qualche dubbio potremmo averlo sulle finalità di culto, ma la libertà di coscienza (di cui il culto è espressione) può dirsi entrata nell'elaborazione della nozione di welfare, sia dal punto di vista giuridico, sia sotto il profilo delle analisi di mercato.

Un'altra condizione perché si realizzi questo incentivo è che la misura che il datore di lavoro offre deve essere offerta a una generalità o a una categoria omogenea di dipendenti e familiari dei dipendenti. Qui è importante sottolineare che se l'incentivo, se il servizio è erogato soltanto a un dipendente, o a dipendenti non identificati dal punto di

---

<sup>1</sup> Si allude al d.d.l. A.C. 4127 di iniziativa governativa, approvato con stralcio come A.C. 4127-bis dalla Camera dei deputati il 28 novembre 2016, e definitivamente dal Senato come A.S. 2611 il 7 dicembre 2016; pubblicato in G.U. n. 297 del 21 dicembre 2016 (suppl. ord.) come Legge 11 dicembre 2016, n. 232.

<sup>2</sup> Art. 51, c.2, lett. f): "Non concorrono a formare il reddito: (...) f) l'utilizzazione delle opere e dei servizi riconosciuti dal datore di lavoro volontariamente o in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale, offerti alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti e ai familiari indicati nell'articolo 12 per le finalità di cui al comma 1 dell'articolo 100".

vista dell'appartenenza a una categoria, a una qualifica, anche a una turnazione, quindi a una categoria omogenea di dipendenti, quello che il datore di lavoro eroga al dipendente entra nella sua retribuzione e non può essere detassato: quindi è fondamentale che ci sia un disegno categoriale dei soggetti beneficiari.

I soggetti beneficiari sono i dipendenti ma anche i loro familiari. Nella nozione di familiari tenete presente che, pur facendosi riferimento all'articolo 12 del Tuir (ossia quello dove sono contenute le detrazioni per i carichi di famiglia), comunque non si intende che i familiari debbano essere necessariamente a carico. È una semplice indicazione dei soggetti destinatari, i quali potranno anche non essere "a carico", purché nominati nell'elenco di cui all'articolo 12 del Tuir (che, badate bene, è abbastanza ampio), affinché le prestazioni possano integrare l'esclusione dal reddito di lavoro dipendente.

Infine, è rilevante che queste erogazioni siano riconosciute "volontariamente" ovvero sulla base di un obbligo contrattuale o di un regolamento aziendale. Ora, uno dei problemi che è stato risolto dalla finanziaria del 2016 è giustappunto questo: consentire l'operatività dell'esenzione anche se l'erogazione della prestazione avviene sulla base di obblighi contrattuali o di regolamento aziendale. Si badi, questa è stata una novità dell'anno passato.

Abbiamo analizzato l'art. 51, c.2, lett. f), dal punto di vista del lavoratore, dunque nell'ottica dell'esclusione dal reddito da lavoro dipendente. Il punto di vista dell'impresa è, invece, che il costo sopportato per queste prestazioni costituisce un costo deducibile. Qui bisogna fare una distinzione collegata alla rilevanza che ha dato Sabina Valentini alla contrattazione: se il datore di lavoro eroga queste prestazioni sulla base di un obbligo perlopiù contrattuale, la deducibilità è integrale; se invece vengono erogate volontariamente (in assenza di obbligo contrattuale), vale la regola dell'articolo 100, comma 1 del TUIR, che limita la deducibilità al 5x1000 di tutte le spese per il personale. Si tratta di una limitazione di deducibilità molto significativa: da qui la rilevanza, per le imprese, della fonte obbligatoria del servizio di welfare.

Più avanti vedremo come, nell'attuale disegno di legge di stabilità per il 2017<sup>3</sup>, ci sia una norma di interpretazione autentica che chiarisce che nella nozione di "obbligatorio" non rientra solo la contrattualità territoriale o aziendale di secondo livello, ma anche gli accordi interconfederali e i contratti di primo livello<sup>4</sup>.

La casistica più ricorrente, per quanto concerne la lett. f), registra corsi di lingua, di informatica, di musica, di teatro, di danza, ecc. Casi che hanno tutti, perlopiù, una finalità educativa. Ovviamente se questi casi rientrano nell'ipotesi legislativa, a maggior ragione vi

---

<sup>3</sup> Vedi nota 1.

<sup>4</sup> Successivamente approvato sub art. 1, c. 162, Legge 11/12/2016, n. 232, in vigore dal 1 gennaio 2017: "Le disposizioni di cui all'articolo 51, comma 2, lettera f), del testo unico delle imposte sui redditi, di cui al decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, come da ultimo modificate dalla legge 28 dicembre 2015, n. 208, si interpretano nel senso che le stesse si applicano anche alle opere e servizi riconosciuti dal datore di lavoro, del settore privato o pubblico, in conformità a disposizioni di contratto collettivo nazionale di lavoro, di accordo interconfederale o di contratto collettivo territoriale".

---

rientrano tutte le prestazioni di assistenza, sociali eccetera.

### **I servizi specifici di welfare ai familiari**

Passiamo ai “servizi specifici ai familiari” di cui alla lett. f-bis dell’art. 51<sup>5</sup>. Teniamo però sempre presente la caratteristica fondamentale dei “servizi generali welfare”: affinché i valori economici delle prestazioni cd “generali” siano esclusi dall’imponibilità è necessario che costituiscano, anziché erogazioni di somme, erogazioni di prestazioni. È questa la principale differenza che la deducibilità dei “servizi generali” presenta rispetto alle altre due casistiche di “servizi specifici di welfare” e che consentono la deducibilità, non soltanto del valore delle prestazioni, ma anche delle somme. In questi casi vi è la possibilità, per il datore di lavoro, di erogare somme e non soltanto servizi. L’importante è che le somme siano utilizzate dai lavoratori con determinate finalità sociali.

Dunque, per alcune tipologie di servizi specifici di welfare, è possibile erogare anche somme, ovviamente le somme devono essere destinate dal lavoratore a determinate finalità che fra poco vedremo. L’impresa ha l’obbligo di acquisire la documentazione e di conservarla, così che possa comprovare la destinazione delle somme da parte del lavoratore a finalità sociali. Anche in questo caso non è essenziale l’erogazione diretta: se l’impresa decide di erogare direttamente il servizio non è necessaria l’erogazione diretta, essendo consentita l’erogazione per il tramite di strutture terze.

La condizione della destinazione a una generalità di dipendenti, a una categoria omogenea, ricorre in tutte le figure. Pertanto, nel welfare aziendale non rientra mai il servizio che rendo individualmente al lavoratore isolato, oppure a una categoria non omogenea, cioè individuata in maniera arbitraria e non collegata a fatti oggettivi: l’erogazione del servizio di welfare aziendale è sempre un servizio collettivo, mai un premio individuale.

La figura, di cui alla lettera f-bis) dell’art. 51, ha come destinatari i lavoratori dipendenti, ma ha come beneficiario ultimo il familiare del dipendente: l’esonazione scatta se di queste prestazioni godono i familiari dei dipendenti e non direttamente i dipendenti. A differenza delle altre figure, questa fattispecie, isola come beneficiario ultimo il familiare. Ripeto: non scatta l’esonazione sulle somme che do al lavoratore se a godere di questi servizi (di educazione ad esempio) è direttamente il lavoratore.

Badate bene: comunque c’è la copertura dell’ipotesi precedente, perché abbiamo visto che in quell’ipotesi (lett. f) è possibile erogare servizi di educazione direttamente al dipendente. È l’ipotesi che abbiamo analizzato prima. La differenza è che nel primo caso non è possibile dare somme, ma è necessario erogare direttamente la prestazione, qui invece è possibile anche erogare somme. Questa è la differenza.

---

<sup>5</sup> Art. 51, c.2, lett. f-bis): “Non concorrono a formare il reddito: (...) f-bis) le somme, i servizi e le prestazioni erogati dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti per la fruizione, da parte dei familiari indicati nell’articolo 12, dei servizi di educazione e istruzione anche in età prescolare, compresi i servizi integrativi e di mensa ad essi connessi, nonché per la frequenza di ludoteche e di centri estivi e invernali e per borse di studio a favore dei medesimi familiari”.

Quali sono i servizi specifici di cui alla lett. f-bis? I servizi di educazione e istruzione. La finanziaria del 2016 ha inserito incisi che chiariscono e aggiornano la fattispecie: con l'attuale dicitura, che fa riferimento anche all'istruzione in età prescolare, rientrano anche le scuole materne, ossia è possibile rimborsare le rette delle scuole materne. Rientrano, con una formula amplissima, i servizi integrativi di mensa, quindi anche i servizi di trasporto scolastico ed i rimborsi delle gite scolastiche. È stato poi eliminato il riferimento alle colonie climatiche e aggiornato il riferimento alla frequenza di ludoteche, centri estivi e invernali. Rimane la nozione di borsa di studio: in questo sistema rientrano anche le somme erogate a titolo di borsa di studio ai familiari dei dipendenti.

Questa fattispecie, come abbiamo visto, si sovrappone in parte a quella che abbiamo analizzato prima (la lett. f). La differenza fondamentale è che nella prima non rientrano le borse di studio: perché non è possibile detassare, nella prima fattispecie, l'erogazione di somme. In questa fattispecie invece è possibile poiché l'agevolazione è integrata anche dall'erogazione di somme, quindi vi rientrano anche le borse di studio.

La casistica è abbastanza ampia, tale da abbracciare tutto il mercato del welfare aziendale.

#### **I servizi specifici di assistenza ai familiari**

L'ultima fattispecie dell'articolo 51 che ci interessa è la non concorrenza al reddito di "servizi di assistenza specifici ai familiari" (art. 51, c.2, lett. f-ter<sup>6</sup>). Anche in questo caso è possibile detassare le somme erogate, quindi non è necessaria l'erogazione in natura della prestazione. Anche in questo caso, ovviamente, il servizio di welfare deve avere come destinatario una generalità e non una individualità; la particolarità è che questa ipotesi detassa direttamente la funzione dei servizi di assistenza a familiari e anziani non autosufficienti.

Questa ipotesi rientra, come quella precedente, nell'ipotesi generale. Perché il legislatore ha bisogno di aggiungere queste lettere e indicare casistiche in maniera così ossessiva? Sostanzialmente perché soltanto in questi due casi è consentito detassare l'erogazione di somme. La logica è sempre la stessa: la preoccupazione del legislatore è quella di prevenire comportamenti abusivi, che sottendono un accordo illecito tra datore di lavoro e lavoratore al fine di sostituire una parte dello stipendio con fittizie prestazioni di welfare. Come si fa a prevenire comportamenti di questo tipo? Cercando di evitare di detassare l'erogazione di somme, circoscrivendo le ipotesi agevolative all'erogazione di prestazioni. Tuttavia, nei casi in cui è oggettiva la finalità sociale, come in questo, il legislatore ritiene opportuno detassare anche l'erogazione di somme.

Faccio una digressione sulla nozione di "anziani non autosufficienti". L'amministrazione finanziaria sta adottando una nozione di anziano abbastanza rigorosa, più rigida di quella che viene definita legislativamente e praticata a livello di servizi sociali nel territorio o utilizzata a fini statistici. Ad esempio l'Istat considera anziani gli ultrasessantacinquenni.

---

<sup>6</sup> Art. 51, c.2, lett. f-ter): "Non concorrono a formare il reddito: (...) f-ter) le somme e le prestazioni erogate dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti per la fruizione dei servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti indicati nell'articolo 12".

---

L'amministrazione finanziaria, invece, sta consolidando un'interpretazione secondo cui è anziano l'ultrasettantacinquenne. Ovviamente questo potrebbe avere ricadute su tutte le prestazioni che conosciamo.

Per la non autosufficienza, invece, il fisco adotta una nozione abbastanza condivisa, che fa riferimento alla nozione tipica di non autosufficienza (incapacità di compiere atti della vita quotidiana o necessità di sorveglianza continua).

### **Voucher**

Queste dunque sono le tre ipotesi di welfare aziendale di cui all'art. 51, c.2, lett. re f), f-bis e f-ter).

In merito a queste prestazioni, l'altra novità, che è stata introdotta da poco, è che tali prestazioni possono essere erogate anche mediante il rilascio ai lavoratori di buoni, di titoli di legittimazione (art. 51, c.3-bis, Tuir<sup>7</sup>). Perché è importante questa novità? Perché esisteva un contrasto interpretativo: per una parte dell'amministrazione l'attribuzione di un buono costituiva l'erogazione di somme e non di prestazioni in natura. Questo ha impedito, per ragioni meramente formalistiche, comunque ispirate alla prevenzione di accordi elusivi tra datore di lavoro e lavoratore, lo sviluppo di piani di welfare aziendale imperniati su accordi convenzionali del datore di lavoro con imprese terze, giustappunto basate sul rilascio di buoni.

Quindi, l'introduzione di questa norma intende sdoganare la prassi dei voucher. L'importante, però, è che i voucher rechino determinate caratteristiche. Se non hanno tali caratteristiche saranno riqualificate dall'amministratore finanziaria come erogazione di somme, impedendo l'integrazione dell'ipotesi agevolativa. Le condizioni di deducibilità dei buoni sono le seguenti:

- devono essere nominativi, cioè il buono deve avere un titolare identificato nel lavoratore (badate bene, anche se la prestazione è erogata al familiare);
- devono essere incedibili, quindi non devono essere titoli trasmissibili o monetizzabili;
- devono dare diritto ad un'unica prestazione (non sono ammessi, quindi, titoli di legittimazione di prestazione di welfare aziendale che contengano una serie di prestazioni, un elenco di somministrazioni di servizi; salvo il caso in cui si resti al di sotto del limite dei 258 euro annuali);
- è fondamentale che il buono non sia integrabile, cioè che il voucher non operi alla stregua di un buono pasto.

### **La facoltà di sostituzione del premio di risultato e altre proposte**

Vengo adesso all'Istituto su cui Sabina vi ha già detto cose a sufficienza: qual è l'altra

---

<sup>7</sup> Art. 51, c. 3-bis: "Ai fini dell'applicazione dei commi 2 e 3, l'erogazione di beni, prestazioni, opere e servizi da parte del datore di lavoro può avvenire mediante documenti di legittimazione, in formato cartaceo o elettronico, riportanti un valore nominale".



novità che è stata introdotta? La facoltà del lavoratore di chiedere che il premio di produttività o, meglio ancora, il premio di risultato erogato dall'azienda sulla base dei criteri e della disciplina che ha quel premio (quindi tutte quelle caratteristiche precise, i limiti di reddito e di premio che danno accesso alla disciplina, le caratteristiche dell'erogazione del premio, il carattere incrementale, la verificabilità, la misurabilità eccetera), sia sostituito, in tutto o in parte, con le prestazioni di cui all'articolo 51, comma 2<sup>8</sup>. Quindi, perlopiù, con le prestazioni di welfare che vi ho appena descritto, ma anche con tutte le altre fattispecie lì indicate, (anche con le prestazioni non di welfare).

A che condizione? Alla condizione, innanzitutto, che si rispetti la disciplina del premio, quindi la sostituibilità è possibile se quel premio è regolarmente un "premio di risultato": se quindi si resta al di sotto dei limiti di premio e di reddito oltre i quali non scatta l'imposta sostitutiva; se, inoltre, la facoltà di scelta e di sostituzione è prevista dalla contrattazione collettiva. Se non è prevista dal contratto la facoltà di scelta, è sempre preclusa la possibilità di sostituire il premio di risultato con le prestazioni di cui all'articolo 51, comma 2, tra cui le prestazioni di welfare aziendale.

Abbiamo dato giustamente per scontato che nel premio di risultato rientri anche la fattispecie del ristorno. Per la cooperazione, quindi, tutto questo ha un sapore diverso e rappresenta un'occasione in più. Teniamolo sempre a mente.

Quali sono gli effetti della sostituzione? Se tu, impresa, mi dai il premio di risultato, io godo dell'agevolazione dell'imposta sostitutiva del 10% (sostitutiva delle imposte sui redditi e delle addizionali). Se io però esercito la facoltà della sostituzione del premio con una prestazione di welfare oppure con un'altra delle ipotesi di cui all'articolo 51, comma 2, io godo di un'esenzione integrale.

Si badi, una tale facoltà poteva essere esercitata anche prima, ma avrebbe dato luogo ad una tassazione al 10% e non ad un'esenzione integrale: infatti, qualora le parti avessero voluto concordare un meccanismo di questo tipo, non si sarebbe mai integrata l'ipotesi di esenzione, versandosi in un caso di erogazione di somme e non di un servizio di welfare. Il nuovo meccanismo, invece, copre queste prassi, rendendole convenienti.

Qual è il limite di tutto questo? È che alla sostituzione, comunque, si applicano sia i limiti dei premi di risultato (quindi i limiti dei 2000 euro, che fra un po' diventeranno 3000 o 4000), sia i limiti dell'articolo 51: se, ad esempio, il limite dei contributi di assistenza e sanità integrativa è di 3600 euro, quel limite opera comunque e gli effetti della sostituzione si verificano nel limite prestabilito da queste norme.

---

<sup>8</sup> Art. 1, c.184, L. 208/2015, nella versione in vigore dal 1 gennaio 2016 al 31 dicembre 2016 (testo precedente le modifiche apportate dalla L. 11 dicembre 2016, n. 232): "184. Le somme e i valori di cui al comma 2 e all'ultimo periodo del comma 3 dell'articolo 51 del testo unico di cui al decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, non concorrono, nel rispetto dei limiti ivi indicati, a formare il reddito di lavoro dipendente, né sono soggetti all'imposta sostitutiva disciplinata dai commi da 182 a 191, anche nell'eventualità in cui gli stessi siano fruiti, per scelta del lavoratore, in sostituzione, in tutto o in parte, delle somme di cui al comma 182".

Che cosa vuole fare adesso il legislatore con la proposta contenuta nel disegno di legge di stabilità per il 2017<sup>9</sup>? Innanzitutto è previsto l'ampliamento dei presupposti della tassazione del premio di produttività. Ovviamente questo a noi interessa perché incide sulla possibilità di sostituire il premio con le prestazioni di welfare. C'è però un'altra cosa: l'abbattimento dei limiti di esenzione. Ciò vorrà dire che se si esercita la facoltà di sostituzione del premio e si destinano quelle somme che mi spettano a titolo di premio di risultato a determinate fattispecie (alle fattispecie relative ai contributi della previdenza complementare, ai contributi di assistenza sanitaria e al valore delle azioni) l'esenzione sarà integrale. In altri termini, l'esenzione si applicherà – in luogo dell'imposta sostitutiva – sulle somme e i valori rientranti nel welfare aziendale e nei benefici previdenziali e assistenziali in sostituzione dei premi di risultato, a condizione che siano rispettati i limiti delle somme assoggettabili ad imposta sostitutiva (3000 o 4000 euro), ma non i limiti stabiliti dalla legge per i contributi di assistenza sanitaria integrativa (irrilevanza del limite di € 3.615,20), per i contributi a fondi pensione (irrilevanza del limite di € 5.164,57) e per le azioni dei dipendenti (irrilevanza del limite di € 2.065,83)<sup>10</sup>.

Si badi, ci troviamo dinanzi ad ipotesi agevolative assimilabili a quelle che hanno determinato il successo di tutta una serie di pacchetti di risparmio di previdenza dei dirigenti, negli anni '70-'80, cioè la possibilità di convertire i bonus, i premi, eccetera, in previdenza, sanità, azioni. Perché quelle forme hanno avuto successo? Perché non esistevano limiti e perché esisteva un collegamento con i risultati aziendali. Noi dunque stiamo rieditando ed allargando ad una base produttiva molto più ampia, che esclude i dirigenti e che tiene dentro, invece, soltanto impiegati, quadri e operai, quei medesimi istituti. Vi consiglio grande attenzione perché queste cose potrebbero drenare e togliere risorse al welfare aziendale in senso stretto: al lavoratore converrebbe convertire più il

<sup>9</sup> Vedi nota 1.

<sup>10</sup> La proposta all'epoca contenuta nel ddl di Stabilità 2017 è poi divenuta il nuovo comma 184-bis, della Legge 208/2015, nel testo successivo alla modifica disposta dall' art. 1, comma 160, lett. c), L. 232/2016, n. 232, in vigore dal 1 gennaio 2017: *"184-bis. Ai fini dell'applicazione del comma 184, non concorrono a formare il reddito di lavoro dipendente, né sono soggetti all'imposta sostitutiva disciplinata dai commi da 182 a 191:*

*a) i contributi alle forme pensionistiche complementari di cui al decreto legislativo 5 dicembre 2005, n. 252, versati, per scelta del lavoratore, in sostituzione, in tutto o in parte, delle somme di cui al comma 182 del presente articolo, anche se eccedenti i limiti indicati all'articolo 8, commi 4 e 6, del medesimo decreto legislativo n. 252 del 2005. Tali contributi non concorrono a formare la parte imponibile delle prestazioni pensionistiche complementari ai fini dell'applicazione delle previsioni di cui all'articolo 11, comma 6, del medesimo decreto legislativo n. 252 del 2005;*

*b) i contributi di assistenza sanitaria di cui all'articolo 51, comma 2, lettera a), del testo unico delle imposte sui redditi, di cui al decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, versati per scelta del lavoratore in sostituzione, in tutto o in parte, delle somme di cui al comma 182 del presente articolo, anche se eccedenti i limiti indicati nel medesimo articolo 51, comma 2, lettera a);*

*c) il valore delle azioni di cui all'articolo 51, comma 2, lettera g), del testo unico delle imposte sui redditi, di cui al decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, ricevute, per scelta del lavoratore, in sostituzione, in tutto o in parte, delle somme di cui al comma 182 del presente articolo, anche se eccedente il limite indicato nel medesimo articolo 51, comma 2, lettera g), e indipendentemente dalle condizioni dallo stesso stabilite".*

premio di risultato in contributi previdenziali che in richiesta di prestazioni di welfare. Ragionate anche in questi termini.

Infine si dà conto di due ultime proposte (sempre contenute nel ddl di stabilità per il 2017<sup>11</sup>). Anzitutto è ipotizzata la possibilità di detassare non soltanto la prestazione ai familiari non autosufficienti, ma anche l'assicurazione della non autosufficienza dei dipendenti (mercé l'introduzione di una nuova ipotesi, la lett. f-quater all'art. 51, Tuir<sup>12</sup>).

In secondo luogo, si propone un'interpretazione autentica che estende l'ipotesi che vi ho descritto prima di cui alla lettera f) (cioè l'utilizzazione di opere e servizi generali di welfare, non l'erogazione di somme), sancendo la detassazione anche nel settore pubblico e non soltanto se liberamente decisa dal lavoratore o se basata su un obbligo contrattuale territoriale o aziendale, ma anche se fondata su un obbligo contrattuale nazionale di primo livello<sup>13</sup>.

### **1.3 WELFARE AZIENDALE: DA STRUMENTO CONTRATTUALE A LEVA DI PROMOZIONE (Intervento a cura di Emmanuele Massagli – Presidente di ADAPT)**

Ultimamente come ADAPT, il Centro studi fondato da Marco Biagi nel 2000, di cui Confcooperative da più di un decennio è socia, abbiamo cominciato a studiare in modo piuttosto approfondito il welfare aziendale. Lo studiamo in un'ottica lavoristica, non con un approccio sociologico/politologico (il più diffuso), nè di gestione e organizzazione delle risorse umane, e neanche con un taglio tributaristico e fiscale. Abbiamo cominciato a studiare il welfare aziendale come tema di frontiera del diritto del lavoro, come una delle sfide che riempiono di contenuto la grande trasformazione del lavoro in atto. Lo scambio del welfare in azienda è uno degli istituti più moderni, una delle strategie più al passo coi tempi nei rapporti e nelle relazioni di lavoro.

L'inquadramento giuridico e fiscale che abbiamo appena sentito è molto corretto. Mi capita di partecipare a tanti eventi sul welfare e sento spesso fantasiose ricostruzioni normative. Questo spiega perché comincino a vedersi, nella prassi, operazioni dannose: per quanto sia "di moda", è evidente che si tratta di un tema che ha una complessità tecnica evidente, da maneggiarsi con attenzione. "Sbagliare" un piano di welfare vuole dire sottrarre dalla tassazione e dalla contribuzione somme, beni e prestazioni che ne sarebbero soggette: le sanzioni, più i mancati contributi sono "danni" ben più rilevanti di

---

<sup>11</sup> Vedi nota 1.

<sup>12</sup> La proposta verrà approvata definitivamente con l'art. 1, c 161, L. 232/2016: "161. All'articolo 51, comma 2, del testo unico delle imposte sui redditi, di cui al decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, dopo la lettera f-ter) è inserita la seguente: «f-quater) i contributi e i premi versati dal datore di lavoro a favore della generalità dei dipendenti o di categorie di dipendenti per prestazioni, anche in forma assicurativa, aventi per oggetto il rischio di non autosufficienza nel compimento degli atti della vita quotidiana, le cui caratteristiche sono definite dall'articolo 2, comma 2, lettera d), numeri 1) e 2), del decreto del Ministro del lavoro, della salute e delle politiche sociali 27 ottobre 2009, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 12 del 16 gennaio 2010, o aventi per oggetto il rischio di gravi patologie»".

<sup>13</sup> Vedi nota 2.

un semplice errore nella erogazione dei premi di produttività (per citare una disciplina solitamente più nota ai lavoristi e ai relazionisti).

Oggi mi soffermerò su un ragionamento di direzione, di prospettiva, evitando l'inquadramento che è stato svolto così precisamente in precedenza.

In premessa, è necessario spendere qualche parola sulle definizioni terminologiche. La prima slide vuole farvi riflettere su quanto sia difficile intenderci sui termini. Lo dico proprio a voi che vi occupate di cooperazione e politiche sociali e che siete molto esperti di welfare. Ahimè, neanche il legislatore ci aiuta a inquadrare i temi su cui sono più frequenti i dubbi di significato, non definendo le parole che usa e, ovviamente, mai utilizzando l'espressione "welfare aziendale". Dobbiamo ricostruire questa definizione, quindi, operando un percorso a ritroso nelle fonti.

Così procedendo, notiamo che non ci aiutano molto neanche le definizioni contenute nei contratti collettivi nazionali, poiché inseriscono nei capitoli dedicati al "welfare" argomenti anche molto diversi.

Allo stesso modo anche i contratti aziendali sono confusi e poco concordi nell'individuare l'oggetto del welfare.

Non ci resta, quindi, che analizzare le fonti amministrative e, in particolare. La più recente circolare della Agenzia delle Entrate dedicata al tema (28/E di giugno 2016).

Breve parentesi, per intenderci sui confini della nostra definizione.

**Grafico: mappa concettuale**



Fonte: slide di Emanuele Massagli e Bollettino Adapt 2017

Non parlo del welfare statale; parlo del cosiddetto welfare sussidiario, quindi integrativo, non sostitutivo del welfare statale. All'interno di questa macro-categoria non parlo del

---

welfare pubblico, bensì del welfare sussidiario orizzontale e, quindi, di quello che, mediaticamente ma non scientificamente, viene definito “secondo welfare”, felice espressione coniata dal Corriere della Sera e fatta propria dal gruppo di ricerca del prof. Ferrera.

All'interno del secondo welfare non rileva tutto l'ambito prettamente sociale, ma il welfare c.d. occupazionale. Definizione quest'ultima piuttosto ambigua, perché si per sé tutto il welfare italiano è “occupazionale” nel processo di generazione dei diritti alle prestazioni. Il nostro sistema di welfare si regge sui contributi e quindi sulla occupazione della persona. Questo è un aspetto molto rilevante, perché se si immagina, in un momento di crisi e di pervasività della tecnologia, che il futuro ci riserverà una società con meno lavoro, allora anche il welfare primario ha qualche problema nei sistemi che hanno welfare occupazionali, poiché meno persone lavorano, meno saranno le coperture alle spese di previdenza, sanità ed assistenza. Le prestazioni di welfare sono quindi pagate dalle persone in termini, bene o male, assicurativi in quanto occupate (tanto subordinate, quanto autonome). Qualora si prevedesse un futuro senza lavoro, ecco allora che si inizia a comprendere l'attuale dibattito su forme di reddito garantito che, pur in assenza di stipendi sicuri, garantiscano consumi, welfare e, di conseguenza, ordine sociale. Non è questo l'oggetto del convegno di oggi, ma si tratta evidentemente di un tema centrale, anche molto interessante.

Riprendendo il filo del “nostro” discorso, vi prego di soffermarvi, guardando il grafico in slide, su due categorie in particolare: il welfare contrattuale e negoziale e il welfare aziendale più strettamente inteso.

Il welfare contrattuale e negoziale può essere governato da forme di bilateralità territoriale o può essere contrattato nella singola azienda. Il welfare aziendale, invece, può essere obbligatorio o volontario, come abbiamo sentito nella precedente relazione. Questa distinzione così netta è uno dei risultati della legge di stabilità dello scorso anno (legge di stabilità 2016): quello obbligatorio è tale in esito a una contrattazione (contratto o accordo sindacale) o a un atto unilaterale che configuri il nascere di un vero e proprio obbligo verso i lavoratori (regolamento aziendale). Vi è poi il welfare volontario, l'unico conosciuto fino alla legge di stabilità dell'anno scorso, tale perché concesso in forza di un atto unilaterale concessivo, slegato da qualsivoglia obbligo.

Il TUIR previgente risentiva del contesto storico nel quale è nato: parlava di welfare volontario riferendosi al grande imprenditore, più o meno paternalistico, che in termini elargitivi concedeva il welfare ai propri dipendenti, con il solo scopo (almeno esplicito) di prendersi cura del loro benessere (e di quello dei loro familiari) dalla assunzione alla quiescenza.

Con qualche decennio di ritardo e, in fondo, più che altro grazie alla crisi economica, si è arrivati alla riforma di questa disciplina. Ci si è arrivati dopo quasi un decennio di perdurante situazione schizofrenica del Legislatore. Mentre il “braccio” lavoristico del legislatore, infatti, dal pacchetto Treu in poi, con qualche parentesi, ha sempre incoraggiato la contrattazione di secondo livello, addirittura dal 2010 imponendo l'accordo

sindacale come condizione irrinunciabile per erogare il premio di produttività detassato (che è diventato, non a caso, un enorme incentivo della contrattazione, non certo della produttività!), nonché incoraggiando la contrattazione di secondo livello, il braccio fiscale ha sempre confermato un indirizzo diametralmente opposto: per godere del vantaggio fiscale del welfare aziendale questo non doveva essere in alcun modo contrattato. Il lavorista, quindi, suggeriva: “fai i contratti di secondo livello altrimenti non hai alcun vantaggio economico”; al contrario il fiscalista intimava “se fai contratti di secondo livello non posso permettere alcun vantaggio economico”. Di fronte a una normativa così contraddittoria le parti sociali hanno preferito concentrarsi sulla disciplina che le vedeva protagoniste, cioè sul premio di produttività e non sul welfare. Di conseguenza i piani welfare, che sono permessi dagli anni Settanta e nel TUIR già nella versione del 1986, sono sempre stati politiche residuali, riservate a qualche grande azienda.

Prima del 2015 non ne parlava quasi nessuno. Diverse lettere del comma 2 dell'articolo 51 del TUIR (quelle che avete sentito presentate in precedenza) sono state riscoperte perché la crisi ha sollecitato l'inventiva delle imprese e dei loro consulenti fiscali nel trovare forme il più possibile risparmiatrici per concedere qualcosa ai lavoratori risparmiando il più possibile (un “dare qualcosa” che è retaggio culturale della stagione di continua crescita degli anni Ottanta e Novanta, quando neanche lontanamente si parlava di “disdette” o “deroghe”). Si è riscoperto il comma 2 dell'articolo 51 in tutte le sue sfaccettature, non solo nelle forme più conosciute: mobilità, buono pasto, previdenza. E così anche il “nucleo” del welfare più moderno, ovvero le lettere f), f-bis), f-ter), a cui adesso si aggiungerà la f-quater).

Tornando al nostro difficile tentativo definitorio, potremmo dire che il welfare aziendale è l'insieme delle previsioni utilizzabili in azienda contenute nelle lettere a), c), d), f), f-bis), f-ter), f-quater), h) del comma 2, articolo 51, del TUIR, a cui è da aggiungersi quanto previsto dai commi 3 e 3-bis dello stesso articolo 51.

Questa definizione è poco comprensibile. Ne propongo quindi altre due.

Prima. L'Agenzia delle Entrate nell'ultima circolare del 15 giugno 2016 (28/E) il **welfare aziendale** sono “**le prestazioni, le opere e i servizi corrisposti al dipendente in natura o sotto forma di rimborso spese, aventi finalità che è possibile definire sinteticamente di rilevanza sociale, escluse dal reddito di lavoro dipendente**”. È una buona definizione che faccio mia per il prosieguo della lezione.

In termini più tecnici, ma comunque divulgativi, potremmo anche dire che il welfare aziendale è la principale eccezione al principio di onnicomprensività del reddito da lavoro fissato nel nostro ordinamento dal primo comma del pluricitato articolo 51 del TUIR.

Usiamo comunque la definizione e completiamo così l'insoddisfacente ricerca delle fonti, arrivando al grado ultimo, ovvero il chiarimento amministrativo, che norma non è (ma, spesso, soprattutto in ambito tributario, è altrettanto cogente).

Oggi, come già accennato, tra le disposizioni legislative, l'espressione più vicina a “welfare aziendale” è “oneri di utilità sociale” o “benefici di utilità sociale”: ciò che viene

“stressato” in entrambe queste formulazioni la natura sociale dell’utilità connessa al welfare. È una sottolineatura corretta: il legislatore, comprensibilmente, esclude dal reddito da lavoro le somme, le prestazioni e i servizi che hanno rilevanza sociale, non economica (quindi lucrativa). Rileva anche la volontà di premiare l’azienda che collabora con lo Stato nella cura di una materia tradizionalmente “pubblica”, ma ancor di più rileva la volontà di incoraggiare iniziative sociali verso i propri dipendenti. L’esclusione da tassazione si comprende in funzione della esclusione dello scopo economico.

Volendo modernizzare questa disciplina, contemporaneamente rispondendo ad input politici piuttosto sconcordati, il legislatore ha inconsciamente ribaltato anche la natura del welfare aziendale. Beninteso: certamente creando degli spazi prima vietati, rendendolo interessante per imprese e lavoratori, inserendolo nella cassetta degli attrezzi dei gestori del personale e dei sindacalisti; tuttavia stravolgendo l’idea-guida della previgente disciplina.

Abbiamo detto delle quattro novità della legge di stabilità dello scorso anno, ossia, sinteticamente, (1) la creazione del c.d. welfare di produttività, che prima non esisteva, anzi, era esplicitamente vietato; (2) la contrattabilità del welfare ossia il superamento dell’obbligo di unilateralità. Questa novità determina una ulteriore distinzione: quella fra welfare volontario (regolato secondo le norme previgenti) e welfare obbligatorio (esito di accordo, contratto o regolamento). Il welfare volontario, quello conosciuto fino al primo gennaio 2016, mantiene il già noto trattamento lato azienda (quindi deducibilità del valore del piano di welfare entro il limite del cinque per mille delle spese per il personale). Il welfare obbligatorio, invece, è totalmente deducibile. Anche dal punto di vista della gestione economica aziendale osserviamo un ribaltamento: prima l’unico welfare avvantaggiato era quello volontario; ora l’obbligatorio non solo è permesso, ma addirittura più conveniente.

Attenzione: “obbligatorio”, non “contrattato”. Rimane infatti aperta la strada dell’unilateralità, per quanto vincolante, tramite regolamento. Questo dice la norma, sebbene la circolare dell’Agenzia delle Entrate 28/E usi una espressione ambigua per dettagliare questo passaggio, laddove parla di “regolamento che determina un adempimento negoziale”. Al regolamento, infatti, non è di solito associata alcuna negoziazione (pur essendo indubbiamente un “negozio giuridico”). Questa anomala formulazione ha determinato una qualche prudenza sull’utilizzo di regolamenti unilaterali finalizzati al welfare, ma si tratta oggettivamente di una pratica in grande diffusione, suggerita dalle associazioni datoriali e dalle società di consulenza soprattutto laddove non è presente il sindacato. È un punto di certo interesse: se e quando l’Agenzia chiarirà la sua posizione su questo punto, allora potrebbero cambiare molte strategie nelle aziende (e, probabilmente, diminuire le contrattazioni pur moltiplicandosi i piani di welfare).

Le altre due novità della “riforma del welfare 2016” sono: l’ampliamento dei servizi rimborsuali, di cui ampiamente si è detto, e il c.d. voucher welfare. Particolare documento di legittimazione nato nella legge di stabilità, ma ucciso “in culla” solo tre mesi dopo, nel decreto interministeriale di marzo 2016 che ha regolato il premio di produttività. Nella

legge di stabilità, inserendo il comma 3-bis all'articolo 51 del TUIR, si è detto infatti che le prestazioni, opere e servizi di cui ai commi 2 e 3 dello stesso articolo possono essere erogate tramite voucher. Norma potenzialmente ancor più devastante (ovvero destabilizzante per il mercato e, forse, anche la rappresentanza del lavoro) del regolamento per il welfare aziendale: molto più vantaggioso sarebbe infatti per una piccola media e impresa, in luogo della costruzione ordinaria di un piano di welfare (e quindi: acquisto di una piattaforma, convenzioni, scelta dei fornitori, pagamento sul c.d. movimentato etc...) comprarsi un bel pacchetto/blocchetto di voucher welfare (come fossero buoni pasto!) semplicemente da consegnare al dipendente, che lo spende come, dove e quando vuole. Questa era forse l'originaria idea del legislatore. Idea che a molti non è piaciuta e che, in effetti, poteva anche generale qualche contrasto con la normativa europea sui single e i multi purpose voucher. Ecco allora che nel decreto di marzo 2016 si è imposto che il voucher debba essere nominativo, non cedibile, utilizzabile per un solo bene/servizio già identificato, non integrabile monetariamente. Limiti che lo rendono piuttosto inutile come mezzo di estrema semplificazione, per quanto lo rendano utilizzabile per altri scopi, in primis quello di effettivo documento di legittimazione alla prestazione che il lavoratore può presentare al fornitore del servizio scelto tramite piattaforma per farsi riconoscere e godere della prestazione (e così accade: le piattaforme generano i voucher elettronici o cartacei in conseguenza alle scelte del lavoratore).

Non mi soffermo ulteriormente sulle singole novità tecniche già dettagliate, ma è opportuno ribadire un concetto: il welfare aziendale che prima aveva una finalità esclusivamente sociale, in esito alla riforma del 2016 diventa anche un oggetto di scambio e quindi, pur mantenendo la finalità sociale delle opere e dei servizi concessi, assume anche una funzione economica.

A inconfutabile riprova di questa trasformazione basti osservare che il legislatore ha addirittura permesso che il più "economico" dei riconoscimenti salariali (il premio di produttività) possa essere pagato in beni e servizi welfare, ovvero che un indubbio reddito da lavoro, finalizzato alla competitività e alla incentivazione, sia riconosciuto in forme che non sono da riconsiderarsi nel reddito da lavoro.

Allora si può ora apertamente ammettere che larga parte delle imprese (soprattutto grandi) fanno welfare anche (seppure non solo) per i vantaggi economici ad esso connessi: maggiore produttività, fidelizzazione, risparmio a bilancio, employer branding etc...

Occorre a poco "stracciarsi le vesti" per questo cambio di direzione, che indubbiamente è "moderno", certamente è da inserirsi in un più ampio e complesso mutamento del rapporto tra impresa e dipendente, speculare all'ancor più epocale grande trasformazione del lavoro in atto sotto pressioni demografiche e, soprattutto, a causa del sempre più forte impatto della tecnologia sul mercato del lavoro.

Le novità della legge di stabilità del 2017 confermano la direzione intrapresa dal legislatore nel 2016. Non è da escludersi (o è addirittura da augurarsi) che in futuro si arrivi ad una sorta di testo unico sul welfare, che razionalizzi in tanti interventi "a margine" che vanno a sedimentarsi sull'impianto previgente del TUIR. Questo in origine, al



comma 2, elencava le sole lettere a), b), c), d), e), f), h). In due anni sono state riscritte la a), f) e h) e sono state aggiunte le f-bis), la f-ter) e, da ultimo, la f-quater).

Il futuro potrebbe riservarci una sorta di “budgetizzazione” del welfare: lo Stato fissa semplicemente un valore di esenzione e lascia poi ai singoli la scelta su come destinarlo tra tutto quanto è contenuto nell’attuale comma 2 dell’articolo 51, che dettaglia appunto le eccezioni al principio di onnicomprensività del reddito da lavoro. Si tratterebbe di una notevole semplificazione. Certamente anch’essa non scevra di conseguenze etico/valoriali: si tratterebbe di mettere in concorrenza le palestre con la previdenza, l’assistenza degli anziani con i viaggi, la babysitter alla pay per view: ancor di più conterebbe non tanto il grado di socialità del servizio offerto, quanto la centralità del bisogno del lavoratore, come da lui individuato.

Tralasciando i futurismi normativi, è comunque indubbio che già ora va giocandosi una partita sul futuro del welfare in azienda.

I piani di welfare più moderni esaltano molto le attività ricreative, pure permesse dalla norma, ma indubbiamente le meno “sociali” tra quelle elencate in dettaglio nella lettera f) (educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria, culto). Dentro la finalità “ricreativa” c’è un mondo, molto diverso oggi da quello che probabilmente si prefigurava il legislatore degli anni Ottanta (il teatro, il dopo lavoro etc..). Il dibattito è aperto tra parti sociali e addetti ai lavori: è ragionevole che la legislazione incentivi il cinema addirittura di più dei versamenti aggiuntivi alla previdenza complementare (zavorrata dal 10% di contributo di solidarietà)? Rileva maggiormente la colorazione valoriale del servizio o la scelta libera del dipendente? La discussione è aperta. Si badi bene, comunque, che ad oggi la stragrande maggioranza di risorse destinate al welfare è comunque ancora drenata da assistenza sanitaria, previdenza e misure per i figli dei dipendenti.

Per quanto concerne il premio di produttività, per quanto il rapporto vada velocemente ribaltandosi, è ancora prevalente la scelta del premio monetario piuttosto che quello in welfare, anche quando questo comporti un valore netto ricevuto più elevato. Il lavoratore, non a causa della perdita di contribuzione (problema sovente sollevato dal sindacato), bensì temendo una sorta di “controllo” sulle sue scelte da parte del datore di lavoro tende a preferire la monetizzazione del premio, che così può spendere quando e come vuole.

Questa osservazione del dato reale ci permette una ulteriore riflessione: il welfare aziendale è sempre una cartina di tornasole del clima interno all’azienda e del livello di maturità delle relazioni industriali. In un contesto dove vi sia diffidenza fra lavoratore e impresa, difficilmente di vedranno piani di welfare aziendale attivi. In un ambiente in cui c’è fiducia, più facilmente si può provare la strada del welfare. Se il lavoratore è diffidente, penserà che l’offerta di welfare in alternativa al normale riconoscimento salariale sia uno stratagemma finalizzato solo al risparmio aziendale. Invero una diretta sostituzione tra somme dovute in denaro (o comunque rientranti in reddito da lavoro) e valori in welfare non tassati è vietata; un meccanismo di questo genere può generarsi se l’imprenditore invece di concedere i “soliti” aumenti periodici (pattuiti al secondo livello) decida di strutturare un piano di welfare c.d. on-top. Questo è permesso. Al contrario, sono

---

certamente contrarie alle norme diverse prassi, che pure vanno diffondendosi: riduzione dei superminimi e contestuale riutilizzazione del risparmio generale nella alimentazione di un piano di welfare; pagamento di permessi e ferie non goduti in welfare, etc...

Il timore del lavoratore non è quindi campato per aria. E' tuttavia superabile offrendogli prestazioni di welfare che siano effettivamente sostitutive di spese che già sa di dover sostenere: asilo nido, retta della scuola, badante etc. Questa operazione rende evidente il vantaggio economico del welfare anche per il dipendente e permette una facilmente comprensibile monetizzazione indiretta: quel che ho risparmiato sull'asilo posso spenderlo per altro.

Alla luce del breve ragionamento offerto, mi permetto un ultimo passaggio dedicato al vostro mondo, quello della cooperazione sociale. Mi è capitato di parlare di welfare aziendale con diverse cooperative, di pezzature differenti e zone geografiche differenti, e ho sempre percepito una notevole diffidenza, quasi un fastidio (se non totale disinteresse).

Eppure il welfare in azienda per la cooperazione, prima ancora di essere una leva di gestione del proprio personale, è una opportunità di vendita dei propri servizi! Perché la cooperazione sociale dedicata ai minori, ai non autosufficienti, agli anziani, alla educazione, alla cultura, non entra in massa, non esige di essere inserita, nel menù dei servizi opzionabili dai dipendenti nelle principali piattaforme? Perché la cooperazione non struttura delle proprie piattaforme? Perché regalare l'organizzazione dei nidi aziendali o della cura dei minori fuori dall'orario scolastico a società di capitali create proprio per sfruttare l'onda lunga del welfare? L'impresa che fa welfare ha un bisogno disperato di trovare realtà che le organizzino servizi affidabili, caratteristica centrale e irrinunciabile di qualsiasi misura che tratta la cura della persona. E trovano realtà di questo genere.

La riflessione sul welfare fatta coi panni dell'erogatore e non del fruitore è molto rilevante e, credo, distintiva per il mondo della cooperazione.

I numeri stanno decuplicando, non parliamo di qualche decina di lavoratori... Il rinnovo del contratto collettivo dei metalmeccanici, sostanzialmente tutto costruito attorno al welfare (addirittura di prevede per le imprese l'obbligo di erogazione dei c.d. flexible benefits), determinerà una ulteriore accelerazione alla diffusione dei piani di welfare in azienda.

Considerazione conclusiva, concentrata sullo scenario che già viviamo e andrà chiarendosi. Abbiamo oggi un welfare contrattuale di livello nazionale che per forza di cose è tradizionale nella scelta dei servizi, dovendo essere uguale per tutti indipendentemente dal territorio di residenza e dalla dimensione di impresa. E' un welfare obbligatorio e in un certo qual modo universale per chi ha il proprio rapporto di lavoro regolato dal contratto che ha istituito queste soluzioni di welfare.

Parimenti, seppure più raramente, il welfare contrattuale può avere una dimensione territoriale, solitamente gestita per il tramite di enti bilaterali dedicati. E' questo un welfare anche di natura generica, complementare non solo a quello statale, ma anche a quello contrattuale di primo livello.

Vi è poi un terzo livello: Il welfare aziendale. Si tratta di un insieme di soluzioni ancora una volta complementari ai precedenti livelli (o migliorative di queste, soprattutto in ambito sanitario, più facilmente profilabile sulle esigenze dei lavoratori, in grado di garantire servizi estremamente moderni, anche ricreativi.

La micro, piccola e media impresa può non restare estranea a questa soluzione o (1) mettendosi in rete, o, più facilmente, (2) sfruttando le filiere organizzate dalla propria associazione datoriale, se vuole “giocare la partita” o, come già accennato, (3) grazie alla bilateralità locale, laddove responsabilizzata anche del welfare. dal proprio contratto, ed è il welfare della bilateralità.

Non vi sono discriminazioni tra piccola e grande impresa causate dalle disposizioni sul welfare, come ad alcuni piace dire. Le differenze effettive tra grande e piccola impresa (o meglio, sul migliore trattamento concesso di dipendenti delle prime rispetto a quelli delle seconde) hanno radici più profonde. Tanto profonde, da ammorbare anche le radici della nostra contrattazione collettiva, che già ora è, secondo questa logica, discriminatoria, visto che permette un diverso salario orario per lavoratori che svolgono le stesse mansioni nello stesso orario di lavoro, ma regolati da contratti collettivi (rappresentativi) diversi.

Non è tra le capacità del welfare correggere queste storture; è certo però che può riuscire a smussarle, incentivando un diverso rapporto tra impresa (cooperativa!) e dipendente.

## **CAPITOLO 2 (TAVOLA ROTONDA): DA WELFARE AZIENDALE A WELFARE CONDIVISO: ESPERIENZE E PROSPETTIVE**

### **2.1 FRANCESCA RIZZI, CEO DI JOINTLY - IL WELFARE CONDIVISO**

Jointly è una start-up innovativa a vocazione sociale. Magari un giorno saremo una realtà for profit a vocazione sociale perché nasciamo da una precisa volontà, che è quella di aiutare le aziende con cui lavoriamo ad attrezzarsi per fornire una serie di servizi e interventi a supporto del benessere dei propri dipendenti. Per fare questo, ossia per mantenere la nostra vocazione di supporto ai bisogni di natura sociale e assistenziale, inevitabilmente andiamo a lavorare con realtà del mondo del terzo settore. Quindi viviamo in un terreno che sta a cavallo tra mondo profit, che rappresenta oggi la maggior parte dei nostri clienti, e mondo non profit, che rappresenta una buona parte dei partner con cui andiamo a costruire e organizzare i servizi che proponiamo alle aziende.

Ho pensato di darvi un paio di flash per punti di quello che noi, dal nostro Osservatorio, stiamo vedendo da qualche mese a questa parte e che vi potrebbe interessare: sia da un punto di vista di potenziali fruitori, un domani, di servizi di welfare per voi, per i vostri colleghi e per i vostri soci cooperatori, sia da un punto di vista di provider o fornitori di servizi.

La prima osservazione riguarda il lato della domanda, ossia le aziende che si attivano per fare welfare aziendale. Personalmente vedo un gruppo di aziende che spesso sono di grandi dimensioni, ma non sempre: vi sono molti imprenditori familiari, anche di medie e piccole dimensioni, che si attivano da anni nel welfare aziendale con un'impostazione di supporto socio-assistenziale. Si tratta di intervenire su una serie di bisogni che io, nella mia realtà, nel mio territorio, ho rilevato come prioritari, che non saranno tutti per tutti, ma saranno aree di bisogno molto particolari su cui io, azienda, mi voglio attivare. Quindi il welfare è un elemento molto caratterizzante della mia realtà aziendale, in un'ottica di produttività, di motivazione, di fidelizzazione delle persone, che diventa un elemento distintivo del DNA della mia azienda.

Ovviamente fare ciò è complesso, poiché significa avere una comprensione molto forte e chiara di quale sia il bisogno della mia realtà, dei miei dipendenti, di quel territorio o di più territori, perché spesso sono realtà presenti su più territori. Significa declinare il tipo di progetto o di servizio che voglio fare e, successivamente, capire come lo faccio, essendo consapevole del fatto che queste realtà, dalla mattina alla sera, fanno un altro mestiere, cioè non fanno servizi sociali e non hanno in casa un know-how che permette loro di essere competenti, come potrebbe essere il vostro mondo, sul come fare, con chi attivarsi, come sviluppare un certo servizio.

Questo è un mondo molto importante con cui lavoriamo perché, in realtà, non siamo solo una piattaforma, siamo proprio un provider di servizi, pertanto, con questo tipo di realtà, lavoriamo per aiutarli a sviluppare proposte o progetti o attività che vadano a copertura dei bisogni delle persone che sono sempre più complicati, vari e variegati sui vari territori. Mi riferisco a situazioni di disagio, di esclusione sociale, di dispersione scolastica, di supporto agli studi, di inserimento lavorativo.

C'è un nuovo mondo di realtà aziendali che si è svegliato e si è attivato, soprattutto dopo gli interventi normativi che sono stati illustrati nel corso del seminario. Un mondo giovane che si avvicina, fa i primi passi nel mondo del welfare, ne capisce e ne comprende l'opportunità da un punto di vista economico, fiscale, di potenzialità di integrazione dei pacchetti retributivi, che però ha un approccio molto più disinteressato. C'è tanta complessità da gestire e ti dicono: "fai un po' tutto tu, io non ne voglio sapere".

Passa quest'illusione che basta una piattaforma o un provider esterno che ti dà un qualcosa dove "giri la chiave" e il welfare aziendale parte e va da solo. Abbiamo questi budget, ci mettiamo dentro un po' delle cose belle che avete visto e gira tutto da solo. Purtroppo questo modello, se non è innestato su una realtà che da un punto di vista delle relazioni sindacali o di clima aziendale è pronta, non funziona. Oltretutto sono modelli pieni di buoni Amazon e di tante belle cose che però i tassi di conversione che venivano richiamati, ossia meno di uno su cinque, stanno a testimoniare che, per quel tipo di funzione e di bisogni, tutto sommato le persone preferiscono portarsi a casa il premio in busta paga a fine mese. Se vorrò farmi il pacchetto Sky magari ci penserò quando ne avrò bisogno. Forse ancora non stiamo parlando di importi che spostano tanto le decisioni.

In questo momento vi è una polarizzazione di modelli e di approcci diversi dal lato della

---

domanda. Dal lato dell'offerta si vedono due cose:

1. un mondo di provider di servizi di natura sostanzialmente privatistica, ossia tutta la parte del mondo ricreativo che è stato illustrato nel corso del seminario e che si sta buttando su questa opportunità come un bambino su una torta di panna montata. Si tratta di piattaforme in cui si può mettere qualsiasi cosa;
2. dall'altra parte, per quanto concerne il mondo della cura e dell'assistenza alle persone, che costituisce il mondo in gran parte rappresentato dal settore della Cooperazione, c'è stata un'evoluzione molto forte negli ultimi 12 mesi. Ricordo i primi dialoghi, un anno fa, dove ancora c'era molta diffidenza in questo nuovo oggetto, le aziende. Io ho sempre erogato i miei servizi ad un cliente pubblico, che so come funziona, so cosa mi chiede e come funziona. Trattandosi di un oggetto nuovo, come mi devo interfacciare? Sarà un'opportunità o un rischio? All'inizio vedevo molta diffidenza e, forse, percepivo anche la sensazione di non essere a proprio agio con degli interlocutori nuovi.

Bisogna ammettere che molto è cambiato negli ultimi mesi e che, pertanto, è in atto un percorso in cui alcune realtà, magari già per storia personale, sono più a loro agio in questo tipo di dialogo con mondi e linguaggi anche molto diversi. Altre un po' meno. Si è sicuramente compreso che c'è un'opportunità. Dall'altra parte c'è anche un grosso rischio di disintermediazione: se leggiamo il welfare esclusivamente in termini di potere d'acquisto che ognuno spende come vuole, vuol dire che continuiamo a lasciar sole le persone nell'arrangiarsi, nel trovare servizi, nel dover scegliere dove c'è qualità e dove non c'è e l'utilizzo di queste risorse, di sicuro, non è ottimale anche da un punto di vista di potere d'acquisto.

Quello che stiamo cercando di fare noi è un lavoro di costruzione di un'infrastruttura di servizi di tipo socio-assistenziale, dove si vada a premiare la qualità, dove si accompagni il provider di servizi, cioè il mondo della cooperazione, a far emergere e far trasparire la qualità che c'è nella natura del servizio che si fa. Da una parte ci siete voi, fuori c'è un mondo di provider di natura privata, di estrazione completamente diversa dalla vostra, che sono sul mercato con delle politiche anche molto spinte. Per le aziende è molto difficile comprendere la differenza tra le realtà, pertanto occorre fare questo lavoro di trasparenza, di messa in luce e di valorizzazione delle eccellenze e facilitare, a beneficio degli utenti, la messa in contatto di questi due mondi.

Da una parte c'è tanto bisogno e le persone riferiscono che non sanno da chi andare per risolvere questi tipi di problemi; dall'altra parte c'è qualità nell'offerta, ma non si sa come arrivare al cliente. Questo lavoro di connessione tra i due mondi e di avvicinamento richiede anche un passaggio culturale di linguaggio e di modelli. Mi rendo conto che richiede del tempo e, comunque, dove stiamo operando dà dei frutti importanti e con un riscontro positivo non solo per chi beneficia di questi servizi, che è il destinatario finale di tutta questa operazione, ma anche per il mondo della cooperazione sociale che poi si attiva su un modello nuovo. Non è un modello che rende indispensabile un passaggio da un mondo solo per il pubblico a un mondo completamente di natura privatistica. Stiamo

lavorando su un modello intermedio.

Oggi siamo qui e stiamo facendo questo tipo di operazione collaborando anche con molte realtà qui presenti. Devo dire che è un modello che richiede un'organizzazione di sistema e delle declinazioni territoriali diverse, perché sappiamo benissimo che ogni territorio ha delle realtà diverse. È importante che ci sia un'impostazione unica, altrimenti la frammentazione porta tanta difficoltà nel dover ricreare ogni volta qualcosa di nuovo da zero.

## **2.2 MICHELE ODORIZZI – PRESIDENTE DI COOPERAZIONE SALUTE**

Cooperazione Salute è la Società di Mutuo Soccorso promossa, a partire dal 2014, da Confcooperative e che, in questi 2 anni, è arrivata ad avere circa 180.000 soci. Cooperazione Salute è nata con l'obiettivo di contribuire allo sviluppo di un Sistema Mutualistico Integrato finalizzato a:

- sviluppare un pilastro di welfare cooperativo integrativo del sistema sanitario nazionale in favore dei soci e dei collaboratori;
- rinforzare l'appartenenza e l'identità cooperativa;
- sviluppare e valorizzare le Mutue Territoriali;
- sostenere lo sviluppo di un'offerta cooperativa in ambito socio-sanitario.

Il progetto è stato quindi concepito non solo allo scopo di assolvere un'obbligazione contrattuale, quanto di valorizzare l'opportunità di quell'obbligazione contrattuale per perseguire obiettivi ulteriori, internamente a Federsolidarietà e nell'articolato sistema di Confcooperative in termini più generali.

Qual è dunque il punto ad oggi? L'iniziativa di Cooperazione Salute, intesa come volontà di declinazione originale di gestione della sanità integrativa prevista dal contratto delle cooperative sociali dentro il progetto di una mutua di sistema, ha prodotto che cosa? Cosa può essere utile nella discussione e nel confronto sul welfare aziendale? Intanto, ha prodotto numeri significativi indice dell'attesa che nel sistema c'è di poter caratterizzare le politiche di remunerazione anche attraverso l'utilizzo di strumenti di welfare. I collaboratori dipendenti complessivamente coinvolti nella Cooperazione sociale sono circa 220.000. Osservando che in questo numero sono conteggiati sia coloro che hanno un contratto a tempo determinato (50-60 mila) sia a tempo indeterminato (160-170 mila) e ricordando che l'istituto contrattuale è vincolante solo per i secondi, avere coinvolto ad oggi più di 81.000 persone quali beneficiarie di quella previsione contrattuale attraverso l'iniziativa di Cooperazione Salute pare un risultato degno di nota.

Ovviamente, non voglio dire che all'interno di Federsolidarietà gli altri non siano coperti, perché vi sono anche altri attori della sanità integrativa che operano in rapporto con le cooperative sociali. Però è chiaro che l'ambizione che avevamo di riuscire a sviluppare un progetto che consentisse di assolvere l'obbligo anche senza la tradizionale struttura a fondo sanitario, per intenderci, si è tradotta in un risultato riscontrabile di assoluto valore.

Lo sostengo con convinzione anche conoscendo i numeri esposti da fondi sanitari istituiti a livello contrattuale e che garantiscono livelli di copertura inferiori ai nostri. C'è da lavorare ancora con impegno, ma non ci sottraiamo a questo compito a nessun livello: mutua, federazione e confederazione. I contratti vanno applicati integralmente, sanità integrativa inclusa.

Più di 80.000 persone sulle circa 160-170.000 che ne avrebbero titolo, ma per quante cooperative? Sono 1.500. Quindi torniamo sul ragionamento delle grandi e piccole aziende già posto in questa mattinata. Pur di fronte a un'obbligazione contrattuale che dovrebbe riguardare tutti indistintamente, nei fatti coloro che per primi hanno aderito in questi due anni e mezzo di iniziativa di Cooperazione Salute sono, principalmente, le cooperative medio-grandi all'interno del sistema. Se abbiamo più del 50% di iscritti tra i lavoratori, le cooperative sono tra il 20 e il 25%. Questo dato ci dice che sono le cooperative di dimensioni maggiori, rispetto alla media, quelle che tendono tempestivamente a osservare l'obbligo e ad iscrivere i lavoratori.

I lavoratori stanno utilizzando lo strumento mutualistico, ovvero la copertura sanitaria integrativa, in modalità crescente. Abbiamo una media che è quasi al 30% di coloro che, avendo l'iscrizione alla mutua, quindi avendo titolo, chiedono un rimborso di qualche natura, ma nei contesti più maturi, mi riferisco, nello specifico all'Emilia-Romagna dove c'è una storia un po' più lunga di utilizzo dello strumento mutualistico, si arriva sino al 60%. I tassi aumentano rapidamente e sono in una certa misura già abbastanza significativi.

La media dei rimborsi supera i 120 euro a persona. Ciò significa che, tra quel 30% medio che richiede un rimborso per aver fruito di prestazioni sanitarie previste nel piano, le spese che vengono portate a rimborso sono abbastanza significative. Registriamo rimborsi in capo a singole persone con patologie più gravi che arrivano anche ad alcune migliaia di euro, somme che risultano decisive soprattutto se confrontate con le retribuzioni medie del settore.

L'obiettivo che ci eravamo prefissi di riuscire ad essere presenti e utili alle persone che vivono una condizione di necessità si è effettivamente realizzato. Non si tratta a nostro avviso di redistribuire le stesse risorse a tutti, quanto di contare sul contributo di tutti per sostenere in particolare le persone che vivono un momento di difficoltà specifico.

Le prestazioni che vengono richieste più diffusamente sono quelle relative ai servizi di diagnostica, alle visite specialistiche ma, significativamente, anche ai ticket. Quell'effetto "spiazzamento del pubblico" che alcuni temevano, ovvero che incentivassimo unicamente il ricorso alle strutture private, non si è realizzato. Abbiamo persone che continuano a fruire del servizio sanitario pubblico e, piuttosto, sono in grado di coprire, una quota della spesa che rimane a loro carico utilizzando la copertura mutualistica che è stata predisposta.

Avevamo, però, un'altra ambizione: valorizzare il sistema cooperativo nella sua capacità di produzione di servizi sanitari che potessero essere una sorta di integrazione di valore tra la domanda che stavamo aggregando e l'inclusione nel network sanitario convenzionato

delle varie realtà di offerta cooperative. Questa parte non si è realizzata nella misura sperata, tutt'altro. Ad oggi abbiamo una cinquantina di realtà che sono compiutamente presenti e attive all'interno del network sanitario: oggettivamente poco, se immaginiamo i numeri complessivi della cooperazione in campo sanitario. Ne abbiamo un'altra cinquantina che hanno fatto domanda di adesione ma vi sono dei nodi non sempre spiegabili che frenano l'adesione.

Le ragioni sono note sono di diversa natura, tra cui più frequentemente, nomenclatori tariffari che non sono ritenuti adeguati. Ma sono nomenclatori tariffari che tutti gli altri soggetti profit che incontriamo accettano di buon grado e sono in linea se non migliori di quelli offerti da altri network. Allora si pone il problema: riusciamo a valorizzare effettivamente la distintività della nostra offerta sanitaria cooperativa e farla apprezzare? C'è qualcosa che dobbiamo fare come Mutua, oppure dobbiamo assumere l'evidenza che le cooperative hanno altri mercati di riferimento che non quello della domanda aggregata? Questo rimane un elemento di elevata criticità per quanto ci riguarda, delude un'aspettativa e, su questo, dobbiamo certamente lavorare in termini nuovi.

Chiudo con una questione. Nel confronto di oggi abbiamo evidenziato un *versus*, quello relativo all'obbligatorietà piuttosto che alla volontarietà di alcuni percorsi che hanno come obiettivo lo sviluppo di sistemi di welfare per i lavoratori e le aziende. L'esperienza fino ad oggi vissuta da Cooperazione Salute è quella relativa alla declinazione dell'obbligatorietà, nello specifico di origine contrattuale e determinata sul livello nazionale, che risulta cogente e vincolante per tutte le aziende e per tutti i lavoratori che ne beneficiano. E la "comunità degli obbligati" si configura come una collettività che mutualizza dei bisogni. Il lavoro degli attuari nel valutare le rischiosità dei profili soggettivi per tradurle in prestazioni sostenibili all'interno di un piano che prevede cinque euro di contribuzione mensile è apprezzabile da ciascuno di noi. Nessuno potrebbe avere quelle coperture se individualmente pensasse di usare lo stesso budget per sottoscrivere una qualsiasi proposta mutualistica e men che meno assicurativa.

Per come si sta configurando la prospettiva oggi dei welfare aziendali, legata anche al tema dei flexible benefits, il rischio è quello di un radicale e forse prematuro cambio di paradigma, spostando l'asse sulla assoluta volontarietà delle scelte. Non solo delle aziende ma anche dei lavoratori, affermando la supremazia di un principio di individuale libertà.

Potremmo trovarci di fronte ad una sorta di paradosso. Ora le persone si stanno abituando alla sanità integrativa di origine contrattuale e, quindi, stanno apprezzando il fatto che un istituto, che auspicabilmente si confermerà e, forse, si potenzierà nel rinnovo contrattuale, determina dei benefici in modo permanente, continuativo. Si sta costruendo l'abitudine attorno al fatto che, se si ricorre al dentista o si effettua un esame, conservando la ricevuta di quella spesa la si possa portare a rimborso fruendo di una copertura sanitaria. Ci si sta abituando progressivamente a tutto questo e mi chiedo se ci potrà essere un effetto spiazzamento nella prospettiva di un welfare aziendale, così come potrebbe essere costruito, ricondotto a una dimensione di variabilità teorica di quelle



misure, perché, nel momento in cui le risorse sono ancorate alla produttività, sono per loro natura quote variabili di quella retribuzione.

Nella evoluzione culturale sottesa al ripensamento del welfare nelle sue varie articolazioni e denominazioni, mi chiedo quali siano le giuste scelte che debbono essere compiute per saldare e migliorare il rapporto tra lavoratori e aziende e che valore in questo senso abbia la possibilità di tendere a garantire una prestazione in modo stabile e duraturo. Che significa evidenziare ad un tempo i temi della utilità e qualità delle prestazioni offerte così come quelli della accessibilità e sostenibilità. Soprattutto per quelle di natura sanitaria o, in una prospettiva auspicabile, di natura socio-sanitaria ed assistenziale.

Rinforzo il pensiero con un esempio. Se saranno tutti i lavoratori dell'azienda a scegliere di sottoscrivere un piano sanitario a livello aziendale, anche ulteriore a quello previsto dalla contrattazione collettiva, avremo un meccanismo di valutazione del contributo basato sulla analisi di una rischiosità riferita a tutta quella collettività, seppur magari una micro popolazione. Se, viceversa, sarà il singolo lavoratore che, all'interno di un suo conto welfare personale, sceglierà, nella competizione che veniva citata prima da Rizzi, tra le varie misure che compongono quel conto welfare, perciò posso scegliere tra cinema, abbonamenti tv, sanità integrativa o altro, alla fine quella sarà una scelta individuale con tutti gli effetti nella determinazione del costo della prestazione legati ad una valutazione del rischio portata sul singolo piuttosto che sulle collettività.

Paradossalmente, nel gioco diverso di obbligatorietà/volontarietà che si ribalta in questa prospettiva, avremo l'individualizzazione delle scelte dei lavoratori proprio nel momento in cui avevamo cominciato a far apprezzare il fatto che tutti insieme si poteva mutualizzare un bisogno e averne un vantaggio più che proporzionale. Questa rimane a mio avviso una questione aperta e vediamo se dalla discussione uscirà qualche buona idea. Per ora il mio convincimento è che sanità integrativa e welfare aziendali non si incontrino facilmente sul terreno dei flexible benefits scelti individualmente. Ma è un oggetto allo stesso modo sfidante per noi cooperatori: come ha detto Sabina Valentini gli strumenti oggi disponibili consentono costruzioni nuove che, nella declinazione cooperativa, non potranno che essere il risultato di un dialogo ancora più intenso e finalizzato tra aziende, lavoratori e sindacato. Sta a noi abitare questo spazio con competenza, passione e innovativo ancoraggio alla cultura cooperativa.

### **2.3 ANNA MANCA - COORDINATRICE DELLA COMMISSIONE NAZIONALE DONNE DIRIGENTI COOPERATRICI DI CONFCOOPERATIVE**

Il tema del welfare aziendale è un tema profondamente incentrato tra gli obiettivi e le azioni della Commissione Donne di Confcooperative, anche a fronte della prevalente presenza delle donne nel mondo cooperativo: il 58,2% delle lavoratrici è donna.

Ci sono tante donne perché le imprese cooperative sono a misura di donne, o perché le imprese cooperative che hanno tante donne promuovono misure di welfare?

La Commissione Donne, nata nel 2005, ha come *vision* il raggiungimento delle pari

opportunità e dell'uguaglianza di genere, valorizzando le differenze e, come *mission*, l'abolizione o almeno la riduzione, di quegli ostacoli che non favoriscono l'inclusione lavorativa e i percorsi di carriera.

Uno dei grandi ostacoli per l'inclusione lavorativa sia per la piena affermazione e la valorizzazione delle competenze delle donne nel mondo del lavoro e nel mondo aziendale, è la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

La conciliazione è stato uno dei temi su cui abbiamo lavorato dagli inizi della costituzione della Commissione, e, il fatto di essere organizzati territorialmente, - sono anche costituite Commissioni Dirigenti Cooperatrici regionali - ci ha consentito di lavorare sulla conciliazione partendo dall'analisi dei bisogni delle cooperative in diversi territori e in diversi settori, e da quello che già veniva messo in campo.

In particolare Sabina Valentini, nel suo intervento, ha detto come il welfare aziendale e, se vogliamo, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, deve partire dall'analisi del bisogno, perché tutti sappiamo che i territori sono diversi, le aziende sono diverse, le composizioni e le attività sono diverse, quindi le risposte devono necessariamente essere diversificate, non uniformate e impostate dall'alto. Se l'obiettivo è il benessere delle persone che lavorano, i bisogni, per quanto categorizzabili, sono diversi e con impatti diversi.

Questo è compito della Cooperazione perché organizzare risposte a bisogni che noi individuiamo riprende esattamente il nostro ruolo.

Nel lavoro del FIL, avevamo trovato, in un periodo storico specifico perché stiamo parlando di meno di 10 anni fa (2009/2011), tre caratteristiche particolari; la presenza di misure di conciliazione codificate e non codificate, che le realtà cooperative, sia grandi sia piccole, attiravano, a volte inconsapevolmente e organizzavano a prescindere dall'idea di conciliazione strutturata; misure che finanziavano la conciliazione, una per tutte la legge 53, ma possiamo fare riferimento anche alle intesa di conciliazione Stato-Regione che aveva dato in alcune Regioni particolari risultati. Eravamo in una fase in cui vi era un grande fermento, una certa vivacità; una forte maggioranza di donne con la predisposizione a venirsi incontro verso la cooperativa inclusiva e accogliente, con strumenti non sempre codificati.

Oggi stiamo attivando il monitoraggio, e il venir meno di misure, ha forse bloccato alcune esperienze e ha fatto venire meno l'impulso a realizzare e organizzare risposte, ma si evidenzia che alcuni servizi continuano.

Nel frattempo, storicamente, cosa sta avvenendo? Forse qualcuno, in maniera sempre più determinante, si è reso conto che la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro non era solo un favore alle donne che lavoravano, ossia un discorso di equità e di valorizzazione nelle competenze, ma incideva sulla produttività e sulla competitività delle imprese: formi le persone, le includi al lavoro e consenti loro di continuare. Questo è diventato un elemento sicuramente importante e, oggi, ne abbiamo avuto la dimostrazione, al punto da avere provvedimenti molto importanti: noi stesse, insieme all'Ufficio delle Relazioni Sindacali, abbiamo dato un piccolo contributo rispetto all'importanza di queste misure nel

---

documento di Alleanza rispetto alla Legge di Bilancio.

Questo è un momento in cui bisogna velocemente lavorare in maniera trasversale: Mutua, cooperative sociali, altre tipologie di cooperative e istituzioni, perché il nostro ruolo può essere determinante. Anche al nostro interno, tra grandi e piccole cooperative, occorre una forte sinergia e con una grande forza propulsiva verso i territori dove operiamo: in questo senso la cooperazione sociale può giocare un ruolo strategico e la Commissione cercherà di dare il suo contributo anche attraverso le Commissioni regionali perché abbiamo visto che, laddove si è fatta promozione sui territori, alcuni risultati si sono raccolti.

Ci sono differenze tra grandi e piccole aziende. Le grandi aziende ci hanno ampiamente anticipato organizzando i servizi. Il tessuto economico italiano però è fatto di piccola e media impresa che non necessariamente e non così agevolmente è in grado, di fronte a delle opportunità, di potersi organizzare. In questo senso, quanto più le cooperative sociali saranno in grado di fare sistema e di organizzarsi, quanto più potranno avere un ruolo anche nei confronti delle altre imprese. Da un lato, accrescendo la propria imprenditorialità, dall'altro, avendo quel ruolo di testimonianza sul territorio di promozione sociale e di politiche sociali.

Un'ultima considerazione è che oggi i carichi di cura sono principalmente concentrati sulla famiglia e, in questo senso, sulla donna. Auspichiamo un'evoluzione culturale che porti alla condivisione dei carichi di cura, non solo per una questione di equità, ma anche perché ne va a beneficio della relazione tra genitori e figli se il padre viene più coinvolto. E abbiamo visto che ci sono anche misure accennate in questo senso.

Se l'impresa si deve attivare, diventare family friendly, perché promuovere welfare significa aumentare anche la produttività, il tavolo deve reggersi però su almeno tre gambe: famiglia, impresa e istituzioni.

Sta nel ruolo della cooperazione, e in particolare la sociale, sollecitare le istituzioni, le autorità locali e gli enti locali a promuovere servizi in questo senso e agevolare il nucleo familiare e le imprese. Facciamoci quindi attori protagonisti all'interno delle nostre comunità, sollecitando le istituzioni ad avere un ruolo forse più attivo, prestando attenzione alle intese di conciliazione Stato-Regioni (la diversificazione tra le Regioni nell'utilizzare quelle risorse è stata lampante).

Ognuno si assuma dunque la propria responsabilità nel dare senso al termine family friendly!

## **2.4 STEFANO GRANATA – PRESIDENTE DEL GRUPPO COOPERATIVO CGM**

Il Gruppo Cooperativo CGM si è ovviamente interrogato sul tema del welfare aziendale nel senso più ampio possibile del termine. Oggi c'è stato un inquadramento molto preciso di qual è il comparto delle opportunità che ci sono e anche dell'attrezzatura necessaria perché questo avvenga. Io credo che però è il lavoro che abbiamo iniziato a fare in CGM e ancora prima, è proprio retrostante che sia fundamentalmente culturale.

Il welfare aziendale va analizzato sia dal lato della domanda sia dal lato dell'offerta. Quello dell'offerta, è chiaro, stiamo parlando di servizi di welfare e i più grandi erogatori in Italia sono le cooperative sociali che, in questo, momento coprono la parte inferiore di quel mercato perché altri provider stanno entrando. La domanda è: siamo meno bravi degli altri? Offriamo servizi di minor qualità, meno appetibili, meno flessibili, ecc. o, forse, dobbiamo attrezzarci e perché è un'opportunità di mercato? Quello che avete visto, anche nella giornata di oggi, è che sarà sempre più un'opportunità.

Ponendoci questa domanda, ne abbiamo fatta una seconda: quanta consapevolezza c'è dentro le nostre realtà cooperative di cosa può essere il concetto di welfare aziendale? Banalmente, in particolare parlo alla platea delle cooperative sociali, stiamo parlando di lavoratori che quando lavorano sul tempo pieno percepiscono redditi che vanno da 1.100 a 1.300 euro, mediamente, e sappiamo anche che il rapporto che abbiamo nelle nostre cooperative, tra il livello più alto e il più basso, è generalmente da 1 a 2. Non abbiamo grandi scarti. Noi forniamo servizi all'esterno e abbiamo, comunque, una popolazione di lavoratori che è il primo luogo dove andare a cogliere i bisogni, nel senso che non si può acquistare servizi da altre parti per una questione di sostenibilità, ecc., perché noi questi servizi li produciamo. In sé è quasi un ossimoro perché la risposta immediata è: possiamo autoprodurci questi servizi per rispondere ai bisogni, prima di tutto, dei nostri soci lavoratori.

Se oggi c'è una questione che può riportare la coesione e il senso di appartenenza e di identità, dentro una cooperativa, è produrre servizi e rispondere ai bisogni dei propri soci. Spesso e volentieri, oggi le nuove generazioni non hanno più questo senso di appartenenza alle cooperative: uno viene per lavorare, non partecipa alle assemblee, ecc. È anche vero che in questi trent'anni è cambiato lo scenario, la modalità di relazionarsi con le persone, sono cambiati i bisogni, il modo di stare insieme, il modo di vivere il territorio. Io credo che le cooperative sociali, se non comincia a lavorare al proprio interno, difficilmente torneranno ad essere, come dice la mission iniziale, delle antenne del territorio che colgono bisogni e costruiscono risposte. Se non riusciamo a cogliere questi bisogni, in primis di chi è dentro le nostre organizzazioni, sarà difficile che noi possiamo competere con i provider.

Questa è stata la prima riflessione fatta dalla lettura della rete. Su questo siamo molto diversificati: alcuni hanno fatto interventi e altri per nulla, i piccoli non ce la fanno e i grandi sono più strutturati. È però evidente che, dentro un discorso di rete, anche questa non è una scusa sostenibile. Se è una rete forte, al di là di essere piccolo o grande, può mutuare comunque questi bisogni e costruire delle risposte.

Abbiamo fatto questo tipo di lavoro: abbiamo cominciato a raccogliere delle istanze che, spontaneamente, da alcuni territori stavano nascendo, in maniera da arrivare alla contrattazione di secondo livello, che cominciavano a cogliere dei bisogni del territorio e dei propri lavoratori. Banalmente, passiamo dal fatto che alcune reti consortili, ad esempio, hanno deciso di destinare parte dei ristorni, o quasi tutti, in voucherizzazione da spendere nei servizi delle proprie cooperative e dei propri consorzi. Altresì rileviamo

evoluzioni ancora più grandi: sperimentazioni che stiamo facendo aggregando aziende profit, cooperative e anche il pubblico che è interessato, perché non interviene come spesa ma è interessato alla costruzione di servizi a pagamento che, altrimenti, non potrebbe sostenere. I cosiddetti “welfare territoriali”. Questo avviene più facilmente nelle grandi città. Ci sono alcune sperimentazioni dove le aziende mettono risorse, cooperative mettono risorse e un po' anche il pubblico, per la costruzione di risposte di welfare aperte a tutta la comunità e non solo ai dipendenti.

Stiamo parlando di sperimentazioni molto diverse. Abbiamo costruito una cabina di regia che sta facendo sintesi di queste eccellenze, cercando di costruire dei modelli, ovviamente modulabili, da poter replicare sui territori, perché ogni territorio ha una sua vocazione, una sua storia e una sua fruibilità.

Per il secondo aspetto, che è quello dell'offerta, dobbiamo tener presente anche di quella che è la nostra storia, che è fondamentalmente la costruzione di servizi a pagamento pubblico. È il pubblico che ci ha chiesto di costruire dei servizi, con standard, organizzazione dei lavori, orari, ecc., molto modulati sulla richiesta pubblica. Pertanto, anche la storia e la competenza delle nostre realtà nell'organizzare servizi è molto modellata sulla risposta agli standard del pubblico (gara d'appalto, bando, ecc.).

È evidente che, in una contrattazione che avviene con le aziende, i bisogni sono diversi da una domanda pubblica. In gran parte dei servizi educativi o assistenziali, è sostitutiva o integrativa di una risposta pubblica che non è sufficiente. Si muove, quindi, in fasce di orari e in tipologie di bisogni che è esattamente affiancata a quella pubblica. È evidente che richiede e, da qui l'indagine fatta anche all'interno, una flessibilità e una modalità che è totalmente diversa. Adesso banalizzo, ma il servizio richiestoci dal lunedì al venerdì dalle 9.00 alle 17.00 è evidente che crea altre fasce che sono quelle serali, del sabato, della domenica, delle vacanze, ecc. Le nostre organizzazioni sono modellate invece su quel tipo di risposta. È chiaro che qui è necessario fare degli investimenti. Se riteniamo che quello è un mercato interessante e, ovviamente, noi lo riteniamo per le nostre organizzazioni, vuol dire rivedere anche i nostri modelli organizzativi. Questo lo dico, non solo in favore di una risposta a una domanda del mercato, ma anche in risposta ai nostri soci, perché le stesse esigenze che hanno i lavoratori di un'azienda le hanno anche i soci delle nostre cooperative. È evidente che qui la nostra capacità e il nostro vantaggio competitivo è assemblare questi due tipi di esigenze e, da una parte, rispondere alla domanda mutualistica, dall'altra a una domanda di mercato.

Termino dicendo che è evidente che abbiamo un po' di gap culturale e organizzativo da colmare e, su questo, dobbiamo essere veloci in questa fase perché altrimenti non rispondiamo né ai soci né alla domanda di mercato. Abbiamo bisogno di fare alleanze anche con soggetti esterni, linguaggi e metriche comparabili con le quali bisogna venire in contatto e cominciare a masticare, ecc. Lo possiamo fare in due modalità ed è questo che CGM sta costruendo delle alleanze. Non a caso ci vedete al tavolo con Jointly, con il quale stiamo avviando un lavoro, ma l'investimento va fatto anche all'interno delle cooperative. Dove sono le copertine più evolute, più strutturate o i territori? Dove stanno facendo

investimento o stanno individuando delle persone dedicate su questo tema? È evidente che la piccola cooperativa non può dedicare una persona a tempo pieno sul welfare aziendale, ma a questo servono le reti, i consorzi, ecc. Individuare una persona che cominci, da subito, a relazionarsi con i singoli lavoratori, banalmente solo con la raccolta dei bisogni. Ovviamente deve essere una persona attrezzata e formata che non solo sappia cogliere la domanda ma anche costruire l'offerta.

Sul tema macro è evidente che dobbiamo affidarci anche a soggetti esterni che hanno questa competenza, ma dobbiamo fare altresì l'investimento che all'interno delle nostre strutture comincino a sorgere queste competenze. Altrimenti dovremmo sempre rincorrere e non riusciremo a giocare i nostri vantaggi competitivi, ma dovremmo subire l'influenza dei provider di mercato.

## **2.5 PIETRO BORGHINI – PRESIDENTE DEL CONSORZIO IDEE IN RETE**

Come Consorzio nazionale "IDEE IN RETE", non abbiamo ancora un progetto su questo tema. Lo stiamo studiando al pari di CGM. Comunque sia, porto l'esempio concreto di un nostro consorzio, il Consorzio Agorà di Genova.

Parto dal presupposto che dobbiamo partire da dove vi è un clima favorevole all'interno dell'organizzazione. Questo Consorzio fa delle politiche di responsabilità sociale d'impresa il suo punto di forza e, a tal proposito, ha fatto un grosso lavoro sulle politiche di genere, lavorando molto sulla conciliazione ed iniziando a dare moltissimi servizi ai propri dipendenti (circa 600): dalla concessione facile del part-time, all'aspettativa retributiva per periodi anche importanti, allo sportello mamma al lavoro. In più, con delle azioni di welfare aziendale importanti: una che mi ha colpito, ad esempio, è un'assicurazione sulla vita a tutti i soci. Hanno quindi spaziato su diversi campi e sono intervenuti per aiutare veramente il lavoratore e le famiglie, anche a sostegno nelle lunghe malattie invalidanti.

Da qui sono partiti, prima al proprio interno, proponendo tariffe agevolate per i propri servizi. È un consorzio, principalmente di tipo A, che si occupa di gestire asili nido e fornire servizi di assistenza domiciliare agli anziani, oltre a produrre anche un'offerta di welfare aziendale da portare alle aziende identificando delle aree di intervento: dai servizi della prima infanzia e adolescenza, ai servizi per anziani. Sono sportello per l'idea "Agenzia per il lavoro", quindi servizi legati al lavoro e anche servizi per il tempo libero che vanno trattati, fra l'altro, offrendo anche delle serate ricreative nella propria locanda ubicata nel centro di Genova, oltre ad attività, feste e animazione. Consultando il sito web [www.consorzioagora.it](http://www.consorzioagora.it), si rende evidente come abbiamo iniziato a lavorare su questo tema sia internamente, quindi facendo fruire i propri soci e i propri dipendenti, sia esternamente cercando di essere fornitori di questi servizi per le aziende del proprio territorio.

---

## GLOSSARIO<sup>14</sup>

**Welfare:** insieme delle prestazioni (monetarie o in natura) volte a rispondere a bisogni di base legati alla famiglia, all'infanzia, all'abitazione e a tutelare i cittadini dall'indigenza e dai rischi derivanti dall'assenza di reddito in caso di malattia, maternità, infortunio, invalidità, disoccupazione, vecchiaia. Rientrano in questa definizione anche le prestazioni relative all'istruzione e alla sanità.

**Welfare sussidiario:** welfare con funzioni integrative o in taluni casi anche alternative o parzialmente sostitutive del primo welfare (pubblico e statale). Comprende il welfare finanziato da risorse private (sussidiarietà orizzontale) e il *welfare (pubblico) locale*, definito come welfare erogato degli enti locali (sussidiarietà verticale).

**Secondo welfare:** insieme di misure e interventi a finanziamento non pubblico (denominato infatti "secondo" per distinguerlo dal "primo", quello pubblico e statale), erogati da una molteplicità di attori privati del mondo profit e del non profit o dell'associazionismo (aziende, sindacati, associazioni datoriali, enti bilaterali, imprese sociali, assicurazioni, fondazioni bancarie, terzo settore e volontariato). Il secondo welfare corrisponde al welfare sussidiario orizzontale.

**Welfare contrattuale:** welfare che trae origine da un contratto, sia esso individuale o collettivo (nazionale, territoriale o aziendale). Nella prassi, tuttavia, welfare di fonte collettiva.

**Welfare bilaterale:** welfare sviluppato dalla contrattazione collettiva a qualsiasi livello, nell'ambito di un sistema strutturato di enti e fondi bilaterali che erogano i servizi e le prestazioni negoziati.

**Welfare territoriale:** welfare contrattuale collettivo, la cui fonte è la contrattazione tra le parti sociali a livello territoriale.

**Welfare locale:** insieme di servizi e benefici erogati dagli enti locali, incluse le Regioni (welfare pubblico).

**Welfare di fabbrica (o welfare di impresa):** nel passato, insieme delle misure di natura sociale messe in campo dall'imprenditore paternalista, tipico della prima crescita dell'industria italiana.

**Welfare aziendale:** somme, beni, prestazioni, opere, servizi corrisposti al dipendente in natura o sotto forma di rimborso spese aventi finalità di rilevanza sociale ed esclusi, in tutto o in parte, dal reddito di lavoro dipendente

---

<sup>14</sup> Fonte: E. Massagli, S. Spattini, "Cosa intendiamo quando parliamo di welfare aziendale. Un tentativo di mappatura concettuale di un concetto abusato.", *Bollettino Adapt*, 2017.

- 
- **welfare aziendale volontario:** welfare concesso unilateralmente e volontariamente dal datore di lavoro senza alcuna costrizione di natura legale, contrattuale o regolamentare
  - **welfare aziendale obbligatorio (contrattuale):** welfare obbligato da una pattuizione sindacale o da un regolamento unilaterale.

**Welfare occupazionale:** espressione ambigua utilizzata per rappresentare il welfare erogato in ambito aziendale sia esso volontario o contrattuale, introdotta in questa accezione traducendo l'espressione inglese "occupational welfare". È utilizzata più comunemente per rappresentare la natura del nostro sistema di previdenza e assistenza sociale, prevalentemente finanziato dai contributi di chi lavora e le cui prestazioni sono destinate soltanto a persone precedentemente occupate.

**Welfare di produttività:** modalità di erogazione/fruizione dei premi di risultato o della partecipazione agli utili, che identifica le prestazioni e i servizi ottenuti dai lavoratori in sostituzione (totale o parziale, a discrezione del dipendente) dei premi di risultato o degli utili; concetto espresso anche come "welfarizzazione" del premio di produttività.



---

## BIBLIOGRAFIA

G. Mallone, "Il secondo Welfare aziendale in Italia: esperienze a confronto", Centro Studi Einaudi, Torino, 2013.

D. Natali, E. Pavolini, "Comparing (Voluntary) Occupational Welfare in the EU: Evidence from an international research study." European Social Observatory, 2014.

E. Massagli. Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana- Un'indagine ricostruttiva, ebook Adapt University Press, 2014.

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, Milano, 2016.

B. Greeve, "Occupational Welfare: Winners and Losers", Edwar Elgar Publishing Limited, 2007.

P. Manzella, Tradurre il benessere dei lavoratori: il welfare aziendale, bollettino adapt, 2014.

E. Massagli, S. Spattini, "Cosa intendiamo quando parliamo di welfare aziendale. Un tentativo di mappatura concettuale di un concetto abusato.", Bollettino Adapt, 2017.

ADAPT, Lavoro e welfare della persona: Un "Libro verde" per il dibattito pubblico, Adapt University Press, 2015.

F, Maino, F. Ferrera, Secondo rapporto sul Secondo Welfare in Italia, Centro Studi Einaudi, Torino, 2015.

ADAPT, Un "Libro bianco" per un welfare della persona, Adapt University Press 2017.

Järvi L., Kuivalainen S., "Does occupational welfare matter? Measurement and the importance of collectively negotiated sickness benefits in cross-national social policy analyses: Case of the Nordic countries.", 2012 ESPANET Conference, 2012.

Treu T. (a cura di), Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali, Milano, Ipsoa, 2016.

Seeleib-Kaiser, Martin, et al. "Shifting the public-private mix." The age of dualization: The changing face of inequality in deindustrializing societies, 2012.

Andriola M., Boscari D., et al., "Welfare aziendale.", Fondazione ISTUD, 2014 Generali, Welfare Index PMI. Rapporto 2017, Roma, 2017

---

## **RIFERIMENTI NORMATIVI**

A.C. 4127, A.C. 4127-bis, A.S. 2611 (approvato il 7 dicembre 2016);

Accordo interconfederale del 26/07/2016 tra Confapi e Cgil, Cisl e Uil (Regime di detassazione nelle PMI prive di rappresentanza sindacale interna);

Agenzia delle Entrate, Circolare 28/E del 15/06/2016;

Decreto Presidente della Repubblica 22/12/1986 n. 917, recante "Approvazione del testo unico delle imposte sui redditi" (TUIR);

Decreto Interministeriale (Lavoro e politiche sociali di concerto con Economia e Finanze) del 25 marzo 2016;

Legge 28 dicembre 2015 n. 208, Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge di stabilità 2016);

Legge 11 dicembre 2016, n. 232, Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2017 e bilancio pluriennale per il triennio 2017-2019, pubb. in G.U. n. 297 del 21 dicembre 2016 (suppl. ord.).