

# Nuove alleanze per un welfare che cambia

## Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2019

### Capitolo 3

#### Welfare aziendale e contrattazione: sfide e opportunità per le parti sociali

di Elena Barazzetta e Valentino Santoni

Alla luce dei recenti sviluppi del welfare aziendale nel nostro Paese, il capitolo si propone di analizzare il ruolo giocato dalle parti sociali e dalla contrattazione – sia di primo che di secondo livello – in tale ambito, ponendo particolare attenzione alle novità previste dalle Leggi di Bilancio del 2016, 2017 e 2018. Di fronte ai cambiamenti sociali in atto e alle loro implicazioni per il mondo del lavoro, la sfida per le parti sociali è cogliere i tratti di innovazione del welfare e conseguentemente disegnare nuove forme di rappresentanza. Nella prima parte del capitolo, dopo una breve definizione del welfare aziendale e delle sue “fonti” contrattuali, sono analizzati alcuni dei dati più recenti allo scopo di comprenderne la diffusione e l’evoluzione nel contesto italiano. La seconda parte è invece focalizzata sulle dinamiche legate alla contrattazione del welfare, con approfondimenti sulle opportunità e i rischi per le parti sociali connessi con il processo negoziale. Particolare attenzione è riservata al ruolo del sindacato e alla sua opportunità di innovarsi attraverso la (ri)lettura dei bisogni dei lavoratori e la definizione di nuove risposte attraverso il welfare aziendale. Un focus specifico di questa analisi è dedicato alla flessibilità oraria e alla contrattazione del tempo. Pur essendo sempre stati due capitoli differenti della contrattazione, infatti, negli ultimi anni welfare e flessibilità dei tempi nei luoghi di lavoro vengono sempre più trattati in maniera congiunta dalle parti sociali. A supporto dell’analisi sono stati rielaborati e presentati i dati di due indagini originali sull’argomento. La prima, effettuata attraverso uno studio del database del Cnel - Consiglio Nazionale dell’Economia e del Lavoro, riguarda la diffusione del welfare all’interno dei Contratti Collettivi Nazionali del Lavoro; la seconda è stata invece realizzata attraverso una nostra analisi dei dati Ocsel - Osservatorio sulla Contrattazione di Secondo Livello di Cisl.

#### Parole chiave

parti sociali; sindacato; contrattazione; welfare aziendale; flessibilità dei tempi; conciliazione; smart working

### Chapter 3

#### Occupational Welfare and Bargaining. Challenges and Opportunity for Social Partners

by Elena Barazzetta and Valentino Santoni

This chapter aims to analyze the role of the social partners and of bargaining in the development of the company-based welfare in Italy, especially as a result of the innovations provided by the Budgetary Laws of 2016, 2017, and 2018. Considering the current social and labour challenges, trade unions and employer organizations need to exploit the innovations in the field of bargaining to design new strategy of negotiation. In this context, company-based welfare could be a strategic incentive of bargaining. In the first part of the chapter, after a brief definition of the concept and its contractual “sources”, some of the most recent data will be analysed in order to understand the diffusion of measures and benefits provided by employers to their employees in the Italian context. The second part focuses on the dynamics linked to collective bargaining, with the aim of investigate both opportunity and risks for social partners. Particular emphasis is given to the role of trade unions and its opportunity of innovation thanks to company-based welfare as a “new” tool for taking care of employee’s social needs. A specific part of this survey focuses on flexible work and on time in bargaining negotiation: welfare and flexible work time in the workplace have increased their relevance in the bargaining process, indeed. Those analysis is supported by two original elaboration analysis: the first, carried out through a study of the “National Council of Economics and Labor” (CNEL) database, concerns the diffusion of welfare within the National Collective Labor Contracts; the second was carried out through our analysis of the “Second Level Observatory” (Ocsel) of “Italian Confederation of Labor Unions” (Cisl) data.

#### Keywords

social partners; trade union; bargaining; corporate welfare; flexibility; work-life balance; smart working



#### Come citare:

Barazzetta E, Santoni V. (2019), *Welfare aziendale e contrattazione: sfide e opportunità per le parti sociali*, in Maino F., Ferrera F. (a cura di) (2019), *Nuove Alleanze per un welfare che cambia. Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2019*, Torino, Giappichelli, pp. 93-118.

Documento scaricato dal sito [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it)

Versione cartacea acquistabile su [www.giappichelli.it](http://www.giappichelli.it)

Elena Barazzetta e Valentino Santoni

## **WELFARE AZIENDALE E CONTRATTAZIONE.**

### **SFIDE E OPPORTUNITÀ PER LE PARTI SOCIALI**

# 3

---

### **Introduzione**

Il fenomeno del welfare aziendale può essere interpretato come una delle manifestazioni più significative del secondo welfare. Nel corso degli ultimi anni, grazie ad un quadro normativo incentivante ma anche ad una maggiore consapevolezza delle imprese rispetto all'importanza di investire nell'ambito sociale, le iniziative di welfare aziendale si sono diffuse in maniera rilevante nel contesto italiano. Ciò, oltre ad aver ampliato il bacino di beneficiari e di strumenti di welfare di natura occupazionale, è divenuto anche un'occasione per alimentare un "nuovo" mercato fatto di provider e fornitori di servizi – afferenti al mondo profit e non profit (Tombari 2019; cfr. Capitolo 4) – ma anche di nuove figure professionali, come i welfare manager.

Questa evoluzione tocca direttamente le parti sociali che, nell'attuale contesto di cambiamenti sociali e del mondo del lavoro, sono chiamate, insieme ad altri interlocutori, a coglierne i tratti di innovazione, identificare i nuovi bisogni dei lavoratori e a disegnare nuove forme di rappresentanza all'interno di un più ampio rinnovamento delle relazioni industriali (Pais *et al.* 2018). La necessità di un nuovo modello di relazioni industriali scaturisce inoltre dalla crisi della rappresentanza sindacale – che si accompagna alla crisi della rappresentanza politica e dunque della concertazione – e si trova ad agire in uno scenario economico e lavorativo ben diverso da quello dei decenni passati. La sfida odierna è dunque per il sindacato garantire la qualità della rappresentanza continuando a tutelare i diritti e a contrattare le condizioni di lavoro, delle quali però è necessario cogliere le repentine evoluzioni in atto. In questo contesto il welfare aziendale, che cerca di rispondere in parte ai già citati cambiamenti sociali erogando specifici beni e servizi, è un sintomo dell'evoluzione in atto della natura dei rapporti lavorativi. Superato il principio di volontarietà con la legge di Stabilità 2016, il welfare è divenuto una materia di scambio e, dunque, uno degli elementi strategici nell'evoluzione della contrattazione, come verrà di seguito approfondito (§ 3.2). Un altro fenomeno che chiede alle parti sindacali di ripensare la

propria funzione è quel processo di individualizzazione (Pais *et al.* 2018) che ha visto accrescere l'azione del soggetto lavoratore al di fuori della rappresentanza. Il ruolo del sindacato si trasforma così (anche) in un supporto ai singoli accordi tra datore di lavoro e dipendente, come nel caso dello *smart working* (§ 3.4.3).

Il presente capitolo ha dunque l'obiettivo di indagare quali opportunità e sfide ci siano per il welfare aziendale all'interno della contrattazione e quali per il sindacato nel farsi protagonista – in una più ampia riflessione di rinnovamento – degli accordi di welfare. Il capitolo si concentrerà sul ruolo che le parti sociali e, più in generale, la contrattazione – sia di primo sia di secondo livello – hanno giocato, e tuttora giocano, nel processo di diffusione delle pratiche di welfare, in particolare a seguito delle novità previste dalle Leggi di Bilancio del triennio 2016-2018, con l'obiettivo di cogliere gli elementi caratterizzanti, i tratti innovativi e le sfide aperte.

Nella prima parte del capitolo, dopo aver ripercorso le principali fonti del welfare aziendale, saranno analizzati alcuni dati che aiutano a definire l'ampiezza e l'evoluzione del fenomeno nel nostro Paese. Di seguito, ci si focalizzerà sui processi negoziali che portano all'introduzione del welfare in azienda. La nostra riflessione sarà accompagnata da due indagini originali: la prima riguarda la contrattazione collettiva, attraverso un'analisi dei Ccnl presenti nel database del Cnel (Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro); la seconda è stata invece realizzata attraverso l'analisi di alcuni dati che l'Ocsel, l'Osservatorio sulla contrattazione di secondo livello della Cisl, ha messo a disposizione del nostro Laboratorio. Infine, nell'ultima parte del capitolo ci si concentrerà sulle opportunità e sui rischi connessi ai processi negoziali che portano all'introduzione del welfare in azienda.

### 3.1. Le fonti del welfare aziendale

Il welfare aziendale è, in senso ampio, parte del cosiddetto welfare occupazionale (Titmuss 1958; Greve 2007), il quale può essere inteso come quell'insieme di dispositivi in denaro e servizi<sup>1</sup> forniti ai dipendenti dalle aziende private e dallo Stato (nella sua veste di datore di lavoro), in conseguenza del rapporto di lavoro che intercorre fra i primi e i secondi, con l'obiettivo di accrescere il benessere personale e lavorativo dei dipendenti e, spesso, dei loro nuclei familiari.

Come ormai evidenziato da molti autori (Pavolini *et al.* 2013; Santoni 2017; Massagli *et al.* 2018; Maino e Razetti 2019), l'offerta di beni e servizi di natura occupazionale può originare da fonti diverse. Può essere infatti il risultato di un'iniziativa assunta unilateralmente dall'impresa che, a livello formale o informale, senza il coinvolgimento delle

---

<sup>1</sup> Per approfondire le prestazioni previste dalla normativa che regola il welfare aziendale si rimanda al Capitolo 4 di questo Rapporto.

rappresentanze sindacali, decide di mettere a disposizione strumenti e prestazioni per i propri dipendenti: si parla allora di welfare aziendale unilaterale. Al contrario, l'offerta di welfare può essere la conseguenza di un accordo collettivo o comunque di un processo negoziale che vede coinvolti, da un lato, l'impresa o le associazioni di rappresentanza datoriale e, dall'altro, le organizzazioni sindacali: si parla, in questo caso, di welfare aziendale bilaterale, contrattuale o negoziato. In tal caso, le iniziative di welfare possono essere definite in vari livelli contrattuali: quello nazionale (Contratti Collettivi Nazionali del Lavoro, Ccnl), quello territoriale (regionale o provinciale), a livello di gruppo o di singola azienda<sup>2</sup>. Tutte queste diverse "fonti" non si escludono a vicenda, ma possono integrarsi e stratificarsi anche nella stessa impresa.

All'interno del presente capitolo ci focalizziamo sul welfare "contrattato", cioè su quelle iniziative introdotte a vari livelli attraverso il confronto e il dialogo tra le parti sociali. La scelta di concentrare l'analisi sul ruolo di sindacati e associazioni datoriali discende non solo dal desiderio di dar conto del ruolo giocato da alcuni dei più importanti corpi intermedi che agiscono nel nostro Paese, ma anche dal fatto che le recenti novità normative in materia di welfare aziendale hanno cercato di incentivare i processi di contrattazione. Da un lato, come anticipato, questo è dovuto all'eliminazione del cosiddetto principio di "volontarietà" (Santoni 2017) che in precedenza consentiva di accedere a benefici fiscali (per alcune delle prestazioni previste dalla normativa) solo nel caso in cui l'azienda prevedesse azioni di welfare in maniera unilaterale. Dall'altro, attraverso la legge di Stabilità del 2016 il Legislatore ha poi introdotto una regolamentazione del Premio di Risultato (PdR) particolarmente vantaggiosa nel caso in cui l'accordo di secondo livello (firmato anche dal sindacato) introduca la possibilità di erogare tale strumento – in tutto o in parte – sotto forma di servizi di welfare<sup>3</sup>.

### 3.1.1. *Le principali evidenze empiriche emerse nel contesto italiano*

Come accennato, gli interventi del Legislatore introdotti nel corso degli ultimi anni hanno contribuito ad una significativa crescita del welfare aziendale. Anche se non vi sono fonti ufficiali in grado di fornire un quadro affidabile e completo, i dati disponibili – benché parziali – segnalano una tendenza all'incremento nel numero di aziende e lavoratori coinvolti in questo tipo di negoziazione.

---

<sup>2</sup> In tal caso si fa riferimento anche al ricorso al cosiddetto regolamento aziendale, cioè un accordo unilaterale che non prevede il coinvolgimento della parte sindacale ma che configura l'adempimento di un obbligo negoziale, risultando così vincolante per l'impresa.

<sup>3</sup> Se infatti il PdR in denaro mantiene un'imposta sostitutiva del 10%, lo stesso Premio – quando convertito in servizi di welfare – gode delle agevolazioni fiscali già previste dall'art. 51 del TUIR non concorrendo alla formazione del reddito da lavoro dipendente. Per godere delle suddette agevolazioni la scelta se convertire, in tutto o in parte, il valore del premio in welfare deve essere rimessa al dipendente; inoltre, il premio non può superare i 3.000 euro e il lavoratore, nell'anno precedente, deve avere un reddito inferiore agli 80.000 euro.

Una fonte di dati è costituita dai report periodici effettuati dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali in materia di contrattazione e produttività. Se si osservano infatti gli accordi di secondo livello depositati per il riconoscimento degli incentivi fiscali introdotti dalla legge di Stabilità 2016, i dati più aggiornati mostrano che, fra giugno 2015 e marzo 2019, sono stati inviati al Ministero 49.944 accordi sui Premi di Risultato, di cui 13.443 ancora attivi. Se a giugno 2017 gli accordi ancora in vigore che prevedevano la possibilità, per i lavoratori, di convertire il valore dei propri premi in *benefit* e servizi di welfare erano solo il 28% del totale, a giugno 2019 questa quota è salita al 53,5% (7.193 dei 13.443 contratti ancora in vigore in quel momento). Tale dato è ancor più rilevante se si considera che, a luglio 2016, nella prima rilevazione effettuata dal Ministero, tale percentuale si fermava al 17% (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali 2019).

Altri dati derivano poi da indagini svolte dalle stesse associazioni datoriali e sindacali che, attraverso i propri osservatori e centri studi, negli ultimi anni stanno ponendo sempre più attenzione alle dinamiche di sviluppo del fenomeno. Tra queste indagini vi è quella pubblicata a novembre 2018 dal Centro Studi di Confindustria. Secondo tale *survey* – che ha coinvolto 4.207 aziende, per un totale di 726.642 lavoratori – quasi il 58% del campione delle imprese associate alla confederazione degli industriali eroga uno o più servizi di welfare ai propri dipendenti non dirigenti<sup>4</sup> (Confindustria 2018). Tra le prestazioni più diffuse – anche grazie alla loro vasta presenza nei contratti collettivi di categoria – vi sono l’assistenza sanitaria integrativa (44%) e la previdenza complementare (27%); seguono quelli per l’infanzia e l’istruzione (6%), quelli relativi alla cultura e al tempo libero (5%), gli strumenti di scontistica e il cosiddetto “carrello della spesa” (7%). Sembrano essere marginali invece le forme di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti (3%) e i servizi di trasporto collettivo (2%).

Per quanto riguarda i sindacati, ad oggi sono disponibili due fonti di dati principali. La prima è l’Ocsel (2018) (cfr. § 3.4), il quale evidenzia come la quota di accordi a livello aziendale e territoriale comprendente disposizioni in materia di prestazioni sociali sarebbe effettivamente aumentata dal 18% nel periodo 2014-2015 al 27% nel biennio successivo (2015-2016), fino al 32% se si considera esclusivamente l’anno 2017. La seconda fonte è invece il *Primo rapporto sulla contrattazione di secondo livello* curato dalla Cgil (2019); anche questo documento – le cui analisi si basano su un database di 1.700 accordi – evidenzia una crescita della quota del “welfare integrativo” dal 22,8% del 2015 al 27,2% osservato nel 2017. In entrambe le indagini gli interventi maggiormente trattati dagli accordi risultano essere sanità

<sup>4</sup> Si segnala che la ricerca considera come welfare anche le somministrazioni di vitto (come ad esempio i buoni pasto e le mense aziendali) e i cosiddetti *fringe benefit*.

integrativa e previdenza complementare, seguite poi da prestazioni rivolte a sostenere la conciliazione vita-lavoro, buoni acquisto e altre forme di supporto al reddito.

Queste tendenze risultano confermate anche da uno studio (approfondito nel Capitolo 4) sulle dinamiche del mercato in cui operano i cosiddetti *provider* di welfare aziendale, società private specializzate nell'intermediazione fra domanda e offerta di beni e servizi di welfare: l'analisi, che ha preso in esame i principali operatori del settore in Italia, iscritti all'associazione AIWA, ha evidenziato un complessivo aumento delle imprese che si appoggiano a questi soggetti (+615% tra il 2015 e il 2018) e un incremento del numero di beneficiari (+305% tra il 2015 e il 2018) (Maino *et al.* in corso di pubblicazione).

### 3.2. L'evoluzione del rapporto tra welfare e contrattazione

Dopo aver delineato i confini terminologici e aver dato evidenza della crescita del fenomeno in Italia, intendiamo ora focalizzarci sull'evoluzione del rapporto tra welfare e contrattazione. Come detto, il welfare aziendale può essere infatti definito e regolamentato attraverso fonti contrattuali differenti. Come sottolineato da Regalia (2010), la negoziazione delle prestazioni sociali a livello locale è un fenomeno che risale all'incirca agli anni '70 quando, in una fase di consolidamento dei sindacati, i rappresentanti dei lavoratori erano soliti assumere un ruolo rilevante nelle politiche a livello locale, particolarmente in quelle relative all'assistenza. Questi interventi nascono come un fenomeno auto-generatosi, apparendo in maniera quasi spontanea nel momento in cui i lavoratori e le loro rappresentanze tentano di esercitare un potere di *voice* collettivo allo scopo di migliorare le condizioni di lavoro (Scippa 2018).

Dagli anni '90 la cosiddetta contrattazione sociale ha poi iniziato ad assumere caratteristiche di maggiore stabilità all'interno del sindacato<sup>5</sup> (Colombo e Regalia 2011). In questo stesso periodo ha preso il via anche il percorso di definizione dei due livelli di contrattazione – nazionale e decentrato – attraverso la stipula dell'Accordo interconfederale del 23 luglio 1993; questo *iter* è poi proseguito con l'Accordo in "separato" del 22 gennaio 2009 (non firmato dalla Cgil), l'Accordo – questa volta unitario – del 28 giugno 2011, il Testo Unico sulla Rappresentanza del 14 gennaio 2014 (Mallone 2015) e il cosiddetto "Patto per la fabbrica" del 9 marzo 2018. Grazie a queste intese di livello nazionale che hanno coinvolto le maggiori

---

<sup>5</sup> Data la crescente rilevanza della contrattazione di secondo livello, negli ultimi anni Cisl e Cgil hanno realizzato dei report su questa tematica allo scopo di comprendere quali sono i contenuti di questo genere di accordi. Ne sono un esempio Cisl (2018) e Cgil (2019).

rappresentanze sindacali e datoriali, il fenomeno della contrattazione è progressivamente cresciuto.

Negli ultimi anni, anche grazie alle opportunità legate alle novità normative prima richiamate, le parti sociali hanno visto nel welfare aziendale un nuovo strumento di dialogo (Santoni 2018). In particolare, a seguito delle contingenze dettate dal perdurare della crisi economica e produttiva che hanno ristretto fortemente le opportunità di contrattazione dei miglioramenti salariali, le parti sociali sono ricorse sempre più spesso al welfare aziendale in fase negoziale: la possibilità di introdurre beni e servizi di welfare per via contrattuale (a vari livelli) è stata in molti casi colta come un'occasione di rinnovamento sia per le rappresentanze sindacali sia per quelle datoriali; come si vedrà, tale pratica si è inoltre rivelata una preziosa risorsa per i lavoratori per aumentare la loro partecipazione nelle fasi di definizione delle condizioni lavorative.

Nonostante ciò, negli ultimi mesi il dibattito pubblico<sup>6</sup> è andato nella direzione di mettere fortemente in discussione le agevolazioni fiscali legate agli strumenti di welfare occupazionale. Questo perché, come sarà approfondito anche successivamente (§3.4 e §3.5), il rischio paventato è quello di sostenere interventi potenzialmente iniqui attraverso l'utilizzo di risorse pubbliche sottratte alla fiscalità generale. Pur essendoci evidenti difformità nella diffusione del welfare aziendale, le posizioni più critiche non tengono conto di alcuni aspetti rilevanti. In primo luogo, oltre che come strumento strategico per la contrattazione tra le parti sociali, il welfare di natura occupazionale – interpretabile anche in un'ottica di *Corporate Citizenship* (Crane *et al.* 2008) e di *Corporate Shared Value* (Porter e Kramer 2011) – si sta ritagliando un suo spazio come risposta ai nuovi rischi e bisogni sociali dei lavoratori e dei loro familiari, soprattutto in ottica di *work-life balance* (Ferrera 2019). Come messo in luce dalla sociologia economica e dagli studi di gestione aziendale, ricadute importanti possono inoltre esserci sotto il profilo del clima aziendale (ad esempio sul piano dell'*engagement* e della fidelizzazione dei lavoratori), della produttività e dell'immagine dell'azienda (Donati e Prandini 2009; Macchioni 2014; Santoni 2017; Barazzetta 2019; Pilotti 2019). Infine il welfare aziendale e contrattuale è divenuto una risposta alle trasformazioni economiche e del lavoro che stanno investendo il nostro Paese (Moretti 2013, Negrelli 2013). Le mutate caratteristiche della domanda e delle qualità del lavoro – il quale diviene sempre più de-manualizzato, creativo e legato alla tecnologia – richiede dei lavoratori sempre più qualificati e formati che, a loro volta, tendono a vedere come essenziali servizi flessibili e personalizzati di welfare offerti dalle imprese (Negrelli e Rossi 2019).

---

<sup>6</sup> Specialmente attraverso il *Rapporto sullo Stato Sociale 2019* (Pizzuti 2019).

Allo scopo di comprendere e analizzare come il welfare aziendale si sia sviluppato negli ultimi anni, in particolare attraverso le diverse forme di contrattazione, e quindi di approfondire la validità delle critiche e delle affermazioni appena descritte, proponiamo di seguito i principali risultati emersi da due indagini svolte dal nostro Laboratorio. La prima riguarda la diffusione del welfare all'interno della contrattazione collettiva; tale analisi è stata effettuata attraverso uno studio del database dei Ccnl del Cnel. La seconda è stata invece realizzata attraverso un'analisi dei dati Ocsel, l'Osservatorio sulla Contrattazione di Secondo Livello di Cisl.

### **3.3. Il welfare nella contrattazione collettiva**

Il database del Cnel<sup>7</sup> contiene tutti gli accordi collettivi nazionali del lavoro legalmente riconosciuti e stipulati a partire dal 1990. La nostra indagine si è focalizzata sugli accordi collettivi stipulati dal 1° gennaio 2016 nel settore privato, sia in corso di validità sia scaduti. Si sottolinea che non sono stati presi in considerazione istituti ormai comunemente diffusi nella contrattazione di primo livello come la previdenza complementare e la sanità integrativa: oggetto della nostra analisi sono stati esclusivamente quegli accordi che hanno previsto, per ogni dipendente, una quota da spendere liberamente in prestazioni previste dalla normativa sul welfare aziendale.

In totale, gli accordi che dall'inizio del 2016 hanno previsto una quota da spendere in beni e servizi di welfare sono 13 (tutti in corso di validità), su un totale di 457 accordi censiti dall'indagine effettuata da Inps e Cnel; si deve precisare inoltre che 2 di questi (Audiovisivo e Turismo) hanno previsto una quota per il welfare esclusivamente nel caso l'azienda non avesse introdotto forme premiali (attraverso accordi territoriali o di secondo livello), mentre 1 (Poligrafi e Spettacolo) ha previsto il welfare solamente come forma sostitutiva dell'assistenza sanitaria integrativa (per il solo anno 2019). I principali risultati della nostra analisi sono riassunti nella tabella 3.1.

---

<sup>7</sup> Disponibile nel sito ufficiale del [Cnel](#) (ultimo accesso: 10 settembre 2019).

Tabella 3.1 – Il welfare aziendale nella contrattazione collettiva nazionale.

Ccnl	Data di stipula	Data di scadenza	Parti contraenti	Misure di welfare	Numero aziende	Numero lavoratori
Settore Metalmeccanico	26/11/2016	31/12/2019	Federmeccanica, Assistal, Fim Cisl, Fiom Cgil, Uilm Uil	100 euro per il 2017, 150 per il 2019, 200 per il 2019	57.314	1.445.293
Orafi e argentieri	18/05/2017	30/06/2020	Federorafi, Fim Cisl, Fiom Cgil, Uilm Uil	100 euro per il 2017, 150 per il 2019, 200 per il 2019	718	11.145
Audiovisivo (Poligrafici e spettacolo)	18/01/2018	31/12/2020	Anica, Fistel Cisl, Slc Cgil, Uilcom Uil	120 euro per il 2018, 240 per il 2019 e 300 per il 2020	700	5.876
Pubblici esercizi, ristorazione collettiva e commerciale e turismo	08/02/2018	31/12/2021	Fipe, Anege, LegaCoop Produzione e Servizi, Federlavoro e Servizi Confcooperative, Agci, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil	140 euro (se non è previsto PdR)	58.395	399.483
Metalmeccanici PMI (Confapi)	20/02/2018	31/10/2020	Unionmeccanica, Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm-Uil	150 euro per 2018, 2019 e 2020	33.569	364.544
Case di cura, servizi assistenziali e socio-sanitari	01/03/2018	31/12/2020	Anpit, Cidec, Confimprenditori, Pmi Italia, Uai-Tcs, Unica, Cisl Terziario, Cisl	200 euro per 2018, 2019 e 2020	27	440
Telecomunicazioni	09/04/2018	31/12/2021	Asstel, Slc Cgil, Fistel Cisl, Uilcom	120 euro per 2018, 2019, 2020 e 2021	1.184	128.659
Terziario Avanzato	26/06/2018	01/07/2018	Anpit; Cepi; Cidec; Confimprenditori; Pmi Italia; Uai Tcs; Unica; Cisl Terziario; Ciu; Cisl	650 euro per operai e impiegati, 1.300 euro per i quadri e 2.600 euro per i dirigenti	455	6.305
Comunicazione e Servizi Innovativi (Confapi)	09/07/2018	31/12/2019	Unigec, Unimatica Confapi; Fistel Cisl; Slc Cgil; Uilcom	258 euro per il 2019	2.931	22.215
Turismo (Confesercenti)	15/11/2018	31/12/2021	Assoturismo, Assoviaggi, Fiepet, Fiba, Assohotel, Assocamping, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil	140 euro (in alternativa a PdR)	4.658	22.131
Centri Elaborazione Dati e Imprese ICT	13/12/2018	31/12/2021	Assoced, Lait, Confterziario, Ugl Terziario	100 euro per 2019, 120 per il 2020 e 140 per 2021	5.447	15.923

<i>Poligrafici e Spettacolo</i>	19/12/2018	31/12/2019	Fieg, Asig, Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom-Uil	120 euro (in possibile sostituzione di sanità integrativa)	152	3.518
<i>Trasporto a fune</i>	15/04/2019	30/04/2022	Anef, Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uiltrasporti-Uil, Savt trasporti	100 euro per 2020, 2021 e 2022	461	6.561

Fonte: elaborazione degli autori; i dati relativi al numero di aziende e lavoratori sono tratti dall'indagine di Inps e Cnel (2019).

A seguito del rinnovo del Ccnl del settore metalmeccanico di novembre 2016, i *benefit* di welfare aziendale sono divenuti uno strumento sempre più diffuso nella contrattazione collettiva; ciò è avvenuto anche grazie al fatto che le parti sociali, e in particolare i sindacati, hanno visto sempre più questi elementi come opportunità di dialogo per arricchire la contrattazione: come è possibile osservare dalla tabella 3.1, infatti, dei 13 Ccnl menzionati 10 sono sottoscritti dalle sigle di rappresentanza maggiormente rappresentative<sup>8</sup>. Dal punto di vista delle imprese e dei lavoratori interessati, stando ai dati ricavati dall'indagine di Inps e Cnel<sup>9</sup>, è possibile quantificare un totale di 166.011 realtà imprenditoriali e 2.432.093 di dipendenti coinvolti. In termini assoluti, si tratta circa del 10,7% delle imprese con dipendenti e del 17,4% dei lavoratori dipendenti del nostro Paese<sup>10</sup>: pur trattandosi quindi di una dinamica in forte espansione, il welfare di natura contrattuale riguarda al momento solo un quinto dei lavoratori italiani. Inoltre, dalla nostra indagine appare evidente come vi sia una forte differenziazione tra i diversi accordi collettivi: il sopra menzionato contratto del comparto metalmeccanico riguarda da solo oltre la metà degli addetti totali e circa un terzo delle imprese; anche il Ccnl dei Pubblici esercizi, ristorazione e turismo e quello valido per le PMI metalmeccaniche iscritte a Confapi si rivolgono ad un bacino molto più ampio di aziende e lavoratori rispetto agli altri contratti.

A livello generale, si può affermare che queste novità portano con sé effetti positivi ma anche alcune possibili distorsioni. Dal lato delle opportunità, prevedere obbligatoriamente misure e *benefit* di welfare attraverso la contrattazione collettiva rappresenta un primo passo per introdurre tali strumenti in un numero sempre maggiore di imprese. Molte realtà – ad esempio a causa di reticenze a livello culturale, dimensioni ridotte o contesti territoriali e geografici sfavorevoli – sono infatti spesso

<sup>8</sup> Gli accordi non sottoscritti dalle sigle maggiormente rappresentative sono quello del Terziario Avanzato, quello valido per le case di cura, i servizi assistenziali e socio-sanitari e quello dei Centri Elaborazione Dati e Imprese ICT.

<sup>9</sup> L'indagine è disponibile nel sito ufficiale dell'Inps alla pagina <https://www.inps.it/nuovoportaleinps/default.aspx?itemdir=52997>.

<sup>10</sup> Stando ai dati I.stat, aggiornati al 2017, le aziende che contano almeno un lavoratore dipendente sono 1.555.728, mentre gli addetti totali sono 14.000.633.

“impermeabili” a queste forme di innovazione. Solamente spingendole ad attivare tali misure, le imprese potranno comprendere a pieno le opportunità e, di conseguenza, aprire la strada a questo genere di pratiche.

Dal punto di vista delle distorsioni è doveroso segnalare il fatto che le aziende che sono obbligate a prevedere tali strumenti di solito scelgono di far pervenire ai propri dipendenti dei semplici buoni o *voucher* spesa che, nei fatti, poco hanno a che fare con il welfare. Questo perché, come emerso dalla nostra analisi, i Ccnl prevedono degli importi tendenzialmente bassi alla voce welfare che, tranne in un caso, non superano la soglia dei 258,23 euro (cioè il limite definito dalla normativa fiscale per i cosiddetti *fringe benefit*). Considerando il fatto che la stessa normativa non pone delle differenze tra le varie categorie di benefit, inoltre, le imprese possono scegliere di non implementare un piano complesso e articolato e consegnare quindi ai loro dipendenti un “pacchetto” di buoni spesa e acquisto. Proseguire in questa direzione alimenta il rischio che il welfare si trasformi in un mero incentivo al consumo di servizi e beni che non sono strettamente connessi con la sfera sociale.

### 3.4. Il welfare nella contrattazione di secondo livello

La seconda indagine realizzata dal nostro Laboratorio si è invece concentrata sulla contrattazione di secondo livello. A questo riguardo, i dati che vengono analizzati e discussi di seguito sono stati forniti dall’Osservatorio Ocsel di Cisl. L’Osservatorio sulla Contrattazione di Secondo Livello si occupa di raccogliere, analizzare e studiare gli accordi integrativi aziendali sottoscritti a ogni livello (gruppo, azienda, stabilimento e territoriale), nonché filiera e settore. I dati qui trattati riguardano gli anni 2016, 2017 e 2018; data la particolare natura dell’Osservatorio, si sottolinea che nel corso degli anni il campione di riferimento è leggermente variato: questo è infatti composto da 1.238 accordi nell’anno 2016, 1.236 nel 2017 e 945 nel 2018. Anche per tali ragioni, allo scopo di facilitare la comparazione tra i vari anni considerati e quindi l’analisi, i dati riportati di seguito vengono espressi in percentuale.

A livello generale, la nostra indagine si è posta i seguenti obiettivi:

- analizzare l’evoluzione e lo sviluppo del welfare nella contrattazione di secondo livello. In particolare, si è cercato di comprendere quali sono state le principali variazioni nella contrattazione dei benefit di welfare tra il 2016 e il 2018 in termini di diffusione del fenomeno (anche in base al settore produttivo, al contesto geografico e alla classe dimensionale dell’impresa) e di prestazioni maggiormente presenti nei contratti;
- analizzare il rapporto tra la contrattazione di istituti di welfare aziendale e quella di miglioramenti salariali. Lo scopo è quello di comprendere se il welfare – anche

grazie alle opportunità legate alla conversione del Premio di Risultato in benefit definiti dalla normativa – si stia “legando” nei processi contrattuali alle dimensioni correlate alla retribuzione;

- approfondire infine i temi della flessibilità oraria e dello *smart working*, elementi che sempre di più caratterizzano la contrattazione in un’ottica di innovazione e di risposta alla centralità che il fattore “tempo” sta assumendo all’interno delle strategie organizzative aziendali e in risposta ai bisogni dei lavoratori.

### 3.4.1. Un’analisi di scenario a partire dai dati Ocsel

Anche i dati a disposizione dell’Ocsel evidenziano un aumento nella diffusione del welfare aziendale. Se si considera infatti solo l’anno 2016, gli accordi che prevedevano almeno una delle prestazioni qui considerate erano il 22% del campione; questa percentuale sale al 33% nel 2017 e arriva al 39% nel 2018.

Prendendo in considerazione proprio questo ultimo anno, possiamo ora ad osservare alcune caratteristiche delle imprese che fanno welfare. In primo luogo, per quanto riguarda la classe dimensionale, come spesso evidenziato (Maino *et al.* 2018; Maino e Rizza 2018), sembra esserci un forte divario tra le piccole imprese (con meno di 50 dipendenti) e le medie, grandi e grandissime realtà. Come è possibile osservare dalla tabella 3.2, fatto 100 il numero di imprese che hanno attivato almeno una misura di welfare, solo il 26% ha meno di 50 addetti.

Tabella 3.2 – La diffusione del welfare per classe dimensionale delle imprese, 2016-2018.

<i>Numeri di dipendenti</i>	<i>0-19</i>	<i>20-49</i>	<i>50-249</i>	<i>250-999</i>	<i>Sopra i 1.000</i>
<i>2016</i>	22%	13%	30%	25%	10%
<i>2017</i>	17%	11%	35%	24%	13%
<i>2018</i>	14%	12%	39%	25%	10%

Fonte: rielaborazione degli autori su dati Ocsel.

Per quanto riguarda la ripartizione geografica delle imprese, i dati dell’Osservatorio ci dicono che circa il 69% degli accordi che prevedono welfare sono stipulati al Nord, il 13% al Centro e solo il 2% nel Sud e nelle Isole; il 14% dei contratti sono “di gruppo”: si tratta quindi di aziende che hanno più sedi nel territorio italiano. La regione in cui il welfare è maggiormente contrattato è la Lombardia (35%), seguita da Veneto (22%), Emilia-Romagna (8%), Marche (6%) e Lazio (5%); risultano residuali le

altre. Anche per quanto riguarda il tema del contesto geografico, le rilevazioni evidenziano quindi importanti difformità.

Un discorso simile può valere poi per i settori produttivi. Quasi la metà degli accordi che hanno definito misure di welfare nel 2018 sono riconducibili al comparto meccanico e metalmeccanico; ciò, come abbiamo visto sopra, è in parte dovuto al fatto che questo settore è stato il primo a prevedere tali benefit attraverso la contrattazione collettiva. Seguono poi i settori dei "Servizi" (15%), della "Chimica" (9%), dei "Trasporti" (6%) e dell'"Abbigliamento" (5%). Nonostante siano spesso indicati come settori in cui è difficile fare welfare – date le dimensioni medie delle imprese, le peculiari dinamiche produttive e la scarsa tradizione contrattuale – il comparto dell'"Edilizia" (4%), quello "Agroindustriale" (4%) e quello del "Commercio" (3%) non mostrano percentuali di molto inferiori. Sono invece intorno all'1% i settori "Credito e Assicurazioni", "Agricoltura", "Artigianato", "Turismo", "Poligrafici e Spettacolo" e "Altro (Energia, Enti e Istituzioni private, ecc.)".

Arriviamo ora ad analizzare le prestazioni più diffuse all'interno dei contratti presenti nel database Ocsel. Per motivi di semplicità, l'Osservatorio suddivide tutti gli accordi che regolamentano welfare aziendale in tre macro-aree: i) servizi aziendali e convenzioni, ii) versamenti (non previsti dal Ccnl) in fondi previdenziali o sanitari integrativi e iii) miglioramenti delle disposizioni legislative e normative già presenti nell'ordinamento italiano. In questa sede cercheremo di osservare nel dettaglio le singole voci presenti nelle intese in modo da fornire risultati che, in linea di massima, potranno poi essere comparati con quelli emersi dalle principali indagini attualmente disponibili relative al contesto italiano.

In primo luogo, le prestazioni più diffuse nel 2018 sono la previdenza complementare (ritrovabile nel 28% degli accordi) e la sanità integrativa (24%); come descritto nella tabella 3.3, rispetto agli anni precedenti entrambe le voci fanno però registrare una leggera flessione.

*Tabella 3.3 – La diffusione della previdenza complementare e della sanità integrativa, anni 2016, 2017 e 2018.*

	<i>Previdenza complementare</i>	<i>Sanità integrativa</i>
<i>2016</i>	32%	32%
<i>2017</i>	28%	26%
<i>2018</i>	28%	24%

*Fonte: rielaborazione degli autori su dati Ocsel.*

Di seguito, per l'anno 2018 vi sono le misure e gli interventi riconducibili all'area dell'istruzione e del sostegno all'infanzia<sup>11</sup>, che in totale sono presenti nel 22% dei contratti. All'interno di questa area si trovano: spese e rimborsi direttamente collegate all'istruzione e al baby sitting (9,5%), convenzioni con asili nido e scuole per l'infanzia (8,5%) e convenzioni con ludoteche e dopo-scuola (4%).

Troviamo poi le categorie "Sostegno al potere d'acquisto" (14,8%), "Carrello della Spesa" (7%) e "Servizi ricreativi" (10%)<sup>12</sup>. Le prime due riguardano sostanzialmente buoni acquisto, buoni spesa e forme di convenzionamento con realtà commerciali, ma anche forme di rimborso della quota per interessi passivi per mutui e prestiti, mentre nella seconda sono racchiusi una serie di misure come: abbonamenti o ingressi a cinema e teatri, *pay tv*, abbonamenti o ingressi a palestre, centri sportivi, impianti sciistici, spa e centri termali, abbonamenti a quotidiani, viaggi (pacchetti completi, biglietteria e prenotazione di viaggi, soggiorni e vacanze) e attività culturali (mostre, musei, biblioteche). Seguono poi l'"Assistenza familiare"<sup>13</sup>, presente nell'8,2% dei contratti, il "Trasporto"<sup>14</sup> (5%) e misure volte a supportare i lavoratori nel disbrigo delle pratiche quotidiane (2%).

Si sottolinea infine che, data la peculiare modalità di raccolta e organizzazione degli accordi utilizzata dall'Osservatorio<sup>15</sup>, le percentuali riguardanti le voci "Altri benefit" e "Altri servizi" risultano piuttosto elevate: rispettivamente pari a 11,8% e 6,5%. Secondo l'Ocsel, in queste due categorie rientrano interventi come: sostegno alle spese d'affitto, coperture assicurative agevolate, convenzione per l'assistenza a disabili, convenzioni per colonie e campus per i figli dei dipendenti e agevolazioni per viaggi, shopping, salute e benessere e tempo libero.

Un discorso a parte meritano i miglioramenti delle disposizioni legislative e normative (presenti nel 38% dei contratti che prevedono welfare) che, per ragioni metodologiche, abbiamo preferito analizzare separatamente (cfr. *infra* § 3.4.3).

### 3.4.2. La conversione del Premio di Risultato

Grazie ai dati Ocsel è ora possibile analizzare due aspetti che, negli ultimi anni, sono divenuti di particolare importanza nel dibattito inerente al welfare in azienda: l'introduzione per via contrattuale della possibilità di convertire il Premio di Risultato

<sup>11</sup> Art. 51, c. 2, lett. *f bis*.

<sup>12</sup> Art. 51, c. 2, lett. *f*; Art. 51, c. 3; Art. 51, c. 4, lett. *b*.

<sup>13</sup> Art. 51, c. 2, lett. *f ter*.

<sup>14</sup> Art. 51, c. 2, lett. *d e d bis*.

<sup>15</sup> Gli accordi – e le relative informazioni – sono infatti depositati all'interno di un database direttamente dai responsabili Cisl che, a livello locale, sono coinvolti nel processo di contrattazione aziendale. In alcuni casi quindi i rappresentanti sindacali potrebbero interpretare in maniera differente i contenuti e gli istituti presenti nei contratti.

in “budget welfare” e la previsione dell’utilizzo di piattaforme digitali messe a disposizione dai cosiddetti provider di welfare aziendale (su questo aspetto si rimanda al capitolo 4 di questo *Rapporto*).

In primo luogo, i dati dell’Osservatorio evidenziano un forte aumento dello strumento della conversione del PdR in welfare. Questo particolare istituto contrattuale che, ricordiamo, consente all’impresa e al lavoratore di azzerare i costi fiscali e contributivi, è aumentato di circa 5 punti percentuali tra il 2016 e il 2017, passando dal 4,5% al 9,2% dei contratti che prevedono welfare; nel 2018 tale percentuale è invece triplicata rispetto all’anno precedente, arrivando al 30,2%. Questo, come vedremo anche nel capitolo successivo, dimostra come la possibilità di conversione del premio sia divenuta sempre più comune nella contrattazione.

Il dato sull’opportunità di conversione del PdR è interessante anche per riflettere sul rapporto tra la contrattazione di istituti di welfare e quella di miglioramenti salariali. A tal riguardo, se si osservano i soli contratti che prevedono misure e benefit di welfare nell’anno 2018, è possibile osservare che il 71% di essi prevede anche interventi migliorativi per il salario. Questa forte interdipendenza tra i due istituti emerge anche se si effettua l’operazione inversa; analizzando infatti le intese che disciplinano trattamenti economici aziendali emerge che nel corso degli ultimi anni la presenza del welfare sia stata sempre più importante: nel 2016 il welfare era presente in circa il 45,5% dei contratti che trattavano forme premiali e altri interventi salariali, nel 2017 si arriva al 47,5% e nel 2018 al 51,2%.

Tali evidenze portano a riflettere in merito al rapporto che si è creato tra welfare e salario. Molti (Arlotti 2019; Pavolini e Ascoli 2019) hanno evidenziato infatti come, in particolare a seguito dell’introduzione della possibilità di conversione del PdR, si possa generare un *trade-off* tra retribuzione e benefit di welfare<sup>16</sup>; tale “scambio”, nelle visioni più critiche, vedrebbe una progressiva riduzione della componente monetaria (aumenti salariali, premi annuali, ecc.) e un aumento dei benefit di varia natura: questo anche perché sarebbe più conveniente per le imprese finanziare strumenti che danno accesso a trattamenti fiscali agevolati (Pavolini e Ascoli 2019). A ciò si lega il fatto che per le somme destinate al welfare non sono previsti contributi previdenziali; di conseguenza, nel lungo periodo la mancata contribuzione avrebbe effetti negativi per il lavoratore al momento del pensionamento (Leonardi 2017; Mallone e Tafaro 2017). Proprio per questo è fondamentale il ruolo del sindacato per la negoziazione di ogni aspetto contrattuale legato al welfare, ivi compreso il risparmio

---

<sup>16</sup> A questo riguardo è necessario ricordare che, stando alla normativa, le prestazioni e i benefit di welfare non possono mai essere sostitutivi di elementi fissi o variabili della retribuzione del dipendente (principio di “infungibilità” tra retribuzione e welfare); un discorso a parte va fatto però per la conversione del Premio di Risultato (Massagli *et al.* 2018).

aziendale, e per la comunicazione a la formazione dei lavoratori in materia di previdenza complementare e strumenti assicurativi.

Ad ogni modo, secondo altre interpretazioni (Maino 2017; Santoni 2017; Pilotti 2019), il tentativo di legare produttività e welfare può dar vita ad un "circolo virtuoso": i servizi e i benefit realizzati dall'impresa possono divenire infatti una strategia di motivazione del personale, di miglioramento del clima aziendale e di coinvolgimento attivo dei lavoratori nel raggiungimento di determinati obiettivi aziendali. Per non parlare del fatto che, come detto, questa scelta è anche strettamente connessa alla crisi economico-finanziaria che l'Italia sta attraversando, che ha costretto molte imprese a cambiare la modalità di sostegno ai dipendenti, associandolo alle esigenze di rilancio dell'impresa stessa.

### 3.4.3. Nuove sfide per il sindacato: contrattare il tempo

Il tema della flessibilità dei tempi nei luoghi di lavoro è un aspetto sempre più dirimente nelle strategie di *people management* delle organizzazioni nell'ambito delle misure di *work-life balance* e di welfare aziendale. Le prestazioni legate alla gestione del tempo rientrano *in primis* nel più ampio spettro delle misure a sostegno della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro<sup>17</sup>, con lo scopo di alleggerire i carichi di cura dei lavoratori, ma sono ormai parte integrante di una strategia di gestione delle risorse umane che punta alla valorizzazione del tempo come una leva di *retention* per l'intera popolazione aziendale<sup>18</sup>. Possono essere annoverate sotto la definizione di welfare aziendale anche quelle forme di flessibilità oraria che hanno lo scopo di facilitare l'articolazione dei tempi personali e lavorativi (Greve 2007; Rizza e Bonvicini 2014): si fa in particolare riferimento a interventi quali il part time, la flessibilità oraria in entrata e uscita, il *job sharing*, la banca delle ore, il telelavoro e i congedi parentali che si vanno a sommare a quelli previsti dalla legge e, infine, lo *smart working*.

Come anticipato, parte di queste misure rientrano nell'analisi Ocsel tra le iniziative di miglioramento delle disposizioni normative presenti nei contratti che prevedono welfare. In particolare l'analisi rileva un'evoluzione significativa per quanto riguarda congedi parentali (che passano dal 29% degli accordi di welfare del 2016 al 39% del

<sup>17</sup>Tali misure si dividono in tre sottocategorie corrispondenti alla natura del benefit offerto: denaro, servizi e tempo (Seeleib-Kaiser e Fleckenstein 2009). Con "denaro" si intendono tutti gli strumenti di sostegno al reddito familiare che prevedono l'erogazione monetaria; i "servizi" sono, invece, tutte quelle prestazioni realizzate dall'azienda per il sostegno alla genitorialità e alla famiglia; mentre il "tempo" riguarda tutti quegli strumenti che consentono una maggiore flessibilità nell'organizzazione dei tempi di lavoro e personali.

<sup>18</sup>Lo dimostra il fatto che una recente survey condotta da ForceManager, erogata nel 2018 a circa 300 giovani, ha rilevato che per i Millennials lo *smart working* varrebbe la rinuncia a 3.000 euro di stipendio annui (La Repubblica 2018). Inoltre, dal rapporto sulla Salary Satisfaction dell'Osservatorio JobPricing si evince che per il 32% dei rispondenti una nuova opportunità lavorativa che prevede flessibilità oraria sia una ragione valida per cambiare lavoro (JobPricing 2019).

2018), maternità/paternità (dal 30% del 2016 al 36% del 2018) e part-time reversibile (dall'1% del 2016 al 10% del 2018).

Pur essendo sempre stati due capitoli differenti della contrattazione, negli ultimi anni welfare aziendale e conciliazione dei tempi di vita e di lavoro sono stati sempre più trattati in maniera congiunta dalle parti sociali<sup>19</sup>. Il fattore "tempo", complici anche un'evoluzione tecnologica che supporta modalità di lavoro a distanza e la diffusione dello *smart working*<sup>20</sup>, è un elemento sempre più presente nel rinnovamento dei processi organizzativi e oggetto di attenzione anche per le parti sociali. In un'ottica di innovazione della contrattazione di secondo livello, la flessibilità oraria assume un ruolo di centralità, come dimostrano i numerosi accordi che fanno di questo tema una delle leve di maggior sperimentazione<sup>21</sup>. È bene però precisare che la contrattazione del tempo è una tematica molto più ampia del mero tema della conciliazione. Il tema dell'orario e, di conseguenza, dell'organizzazione del lavoro va infatti ben oltre il welfare perché ha a che fare con l'innovazione di tecnologia, prodotto, flessibilità e professionalità, all'interno di un'evoluzione che sta interessando l'intero mondo del lavoro.

In questa direzione, i dati Ocsel permettono di riflettere su quali tendenze si stanno delineando sul tema flessibilità nell'ambito della contrattazione. In generale è possibile evidenziare come, se nel 2016 e 2017 il 46% degli accordi di secondo livello prevedeva la flessibilità oraria, nel 2018 si sia passati al 56%. Le misure che hanno visto una maggior evoluzione riguardano riduzione dell'orario<sup>22</sup>, flessibilità in entrata/uscita e banca delle ore/meccanismi di compensazione (tabella 3.4). Queste iniziative si inseriscono in quel processo di destrutturazione dei tempi che sempre di più sta prendendo piede, in particolare nelle grandi organizzazioni. Se da un lato sono misure che possono far parte di politiche aziendali volte a ridurre i costi, dall'altro costituiscono i segnali di un cambiamento in atto volto a offrire modalità sempre più flessibili di gestione delle attività lavorative – slegandole dal classico orario di

<sup>19</sup> Si sottolinea che le riflessioni riportate in seguito sono frutto anche dell'intervista realizzata in data 16 luglio 2019 a Roberto Benaglia, fino alla primavera 2019 responsabile dell'Ocsel e attualmente Segretario nazionale Fai Cisl.

<sup>20</sup> La cui diffusione è stata certamente favorita dall'approvazione della legge 81/2017 (Barazzetta 2019).

<sup>21</sup> A titolo di esempio si citano due casi. L'accordo di Unicredit del 2018, per la promozione di nuove misure di conciliazione vita lavoro, ha introdotto, in via sperimentale, la possibilità di convertire il Premio di Risultato in giornate di permesso, secondo specifiche modalità. La grande catena di distribuzione Lidl ha introdotto una forma di part-time sperimentale che permette ai lavoratori, su base volontaria e con una pianificazione fatta con ampio anticipo, di incrementare di 5 ore settimanali il proprio orario, con conseguente aumento della retribuzione.

<sup>22</sup> È interessante sottolineare che per riduzione dell'orario si intende la possibilità di compensare in maniera personalizzata le modalità di erogazione dell'orario di lavoro tenendo conto non solo dei periodi di picchi del carico di lavoro in azienda e di conseguenza della definizione standardizzata di giorni di recupero, ma anche delle esigenze di flessibilità del lavoratore nel gestire questi ultimi. Si passa dunque da una flessibilità standardizzata a una flessibilità personalizzata.

lavoro standardizzato – e atte a favorire sistemi di misurazione della performance e di raggiungimento degli obiettivi.

Sul fronte della diffusione territoriale, la maggior parte degli accordi che ha previsto la flessibilità oraria riguarda aziende situate in Lombardia e Veneto (nel 2018 rispettivamente il 24% e il 23%) con una considerevole concentrazione nel settore meccanico, che ha registrato inoltre una costante crescita del numero di accordi che hanno contrattato la flessibilità (17% nel 2016, 29% nel 2017 e 43% nel 2018).

Tabella 3.4 – La diffusione di alcune misure di flessibilità oraria e dello *smart working*, anni 2016, 2017 e 2018.

	Riduzione orario	Flessibilità entrata/uscita	Banca ore/ meccanismi di compensazione	Smart working
2016	9%	36%	1%	14%
2017	16%	44%	8%	42%
2018	24%	47%	34%	68%

Fonte: rielaborazione degli autori su dati Ocsel.

Tra i contenuti che riguardano la contrattazione dell'organizzazione del lavoro troviamo nei dati dell'Ocsel l'andamento del numero di accordi contenenti disposizioni in materia di *smart working*<sup>23</sup> che merita una particolare attenzione: si passa infatti dal 14% del 2016 al 42% del 2017 fino al 68% del 2018<sup>24</sup>. È un segnale forte di come tale misura stia destando l'interesse delle organizzazioni (in particolare in Lombardia e Veneto e per i settori Trasporti, Chimica e affini, Aziende di servizi e Meccanici) ed evidenzia come, nonostante la legge non preveda che nella definizione dell'accordo di *smart working* tra datore di lavoro e dipendente sia obbligatorio il coinvolgimento della parte sindacale<sup>25</sup>, tale istituto sia comunque incluso nella contrattazione da parte di un numero crescente di organizzazioni (in particolare, ci dicono i dati Ocsel,

<sup>23</sup> 72 totali nel triennio 2016-2018.

<sup>24</sup> Di contro il telelavoro rimane su numeri molto inferiori (rispettivamente 7%, 12% e 6% nei tre anni di riferimento) a dimostrazione che tale istituto non risponde adeguatamente alle esigenze di aziende e lavoratori a causa di una serie di rigidità che ne rendono poco conveniente l'adozione.

<sup>25</sup> L'assenza di un ruolo per il sindacato all'interno della definizione degli accordi individuali di *smart working* potrebbe sembrare una contraddizione rispetto alla volontà del Legislatore, nell'ambito del welfare aziendale, di dare centralità alla contrattazione. In realtà, gli iter dei due provvedimenti normativi hanno origine profondamente diverse. La centralità del welfare aziendale e del ruolo della contrattazione nella legge di Stabilità 2016 nasce da un tavolo di confronto governativo in cui il sindacato ha avuto un ruolo fondamentale e come risposta alternativa all'introduzione del salario minimo previsto dal Jobs Act. La legge 81/2017 sullo *smart working* nasce invece da un dibattito parlamentare che non ha avuto il sindacato come interlocutore prevalente perché inserito in un dibattito legato *in primis* al lavoro autonomo.

per le aziende con un numero di dipendenti compreso tra 250 e 999). La ragione di ciò sta nel fatto che per le aziende, soprattutto sopra una certa dimensione, le parti sociali sono un prezioso punto di sintesi per l'organizzazione e possono rivestire un ruolo fondamentale nel favorire tra i lavoratori il cambiamento culturale che lo *smart working* richiede. Passare infatti da una logica di controllo da parte del proprio responsabile ad un lavoro che mette in primo piano il raggiungimento degli obiettivi è un cambio di paradigma non indifferente che richiede di essere adeguatamente governato sia tra i lavoratori (non solo gli *smart worker*) sia a livello di management e di vertici aziendali. Inoltre il sindacato può supportare le imprese nella definizione di quei riferimenti generali che vanno a definire il regolamento (sedi di lavoro ammissibili, possibilità o meno di utilizzare la propria strumentazione tecnologica, ecc.) e utili poi nella stesura dell'accordo individuale. Il fatto dunque che la normativa sulla *smart working* preveda tale tipologia di accordi non ha impedito al sindacato – almeno nelle imprese di grandi e medie dimensioni – di ritagliarsi un ruolo significativo (e ad oggi crescente) per favorire la diffusione del lavoro agile e insieme intervenire sulla dimensione organizzativa del lavoro.

### **3.5. Affrontare la sfida della rappresentatività: dal welfare aziendale al welfare territoriale**

La nostra indagine conferma alcuni dei principali elementi emersi dalle analisi presentate in precedenza. Se da un lato emerge infatti una consistente crescita della contrattazione del welfare, anche grazie alle novità regolative, dall'altro si registrano difformità e differenziazioni.

Innanzitutto si conferma una relazione forte fra l'offerta di prestazioni di welfare da parte delle imprese e la loro dimensione, con una presenza più significativa di prestazioni nelle aziende con più dipendenti, spesso appartenenti a gruppi economici multi-localizzati; secondo i dati e le stime presentate, le imprese al di sopra dei 50 dipendenti sembrano infatti avere molte più possibilità di fornire tali prestazioni (Maino e Rizza 2018; Santoni 2019). Il welfare occupazione tende inoltre a svilupparsi nelle realtà aziendali localizzate al Nord e al Centro-Nord e in alcuni settori in cui vi è una maggiore produttività e una più robusta tradizione nella contrattazione (come ad esempio nel settore metalmeccanico e dei servizi). Per questo, secondo alcuni (Agostini e Ascoli 2014; Arlotti 2019), queste prestazioni di welfare tendono nella gran parte dei casi ad essere "ritagliate" attorno alla tutela del lavoratore *insider* a tempo indeterminato: ciò può alimentare la frattura tra questi e gli *outsider* e i *mid-sider* (come ad esempio i lavoratori con contratti a tempo determinato, gli atipici, i lavoratori licenziati o in mobilità, gli inattivi) del mercato del lavoro.

In risposta a tale obiezione, come abbiamo visto, le parti sociali iniziano a giocare un ruolo sempre più importante. A questo si aggiunge, come sottolineano Maino e Razetti (2019), il fatto che le rappresentanze dei lavoratori e quelle datoriali, soprattutto grazie alla bilateralità e alla contrattazione territoriale, possono promuovere interventi in rete, anche tra attori di natura differente, che possono consentire al welfare di “uscire” dal perimetro dell’azienda, allargandosi così al territorio. Questi network *multi-stakeholder* consentono di non limitare l’accesso ai servizi ai soli dipendenti e, potenzialmente, arrivare alla collettività; allo stesso tempo, permettono una maggiore interazione con il territorio, e in particolare con il circuito economico locale, il Terzo Settore e il welfare pubblico territoriale. In questo modo si contrasta l’isolamento delle imprese (Pyke e Sengenberger 1992; Castells 2014) e si limitano alcune criticità di carattere economico, organizzativo e culturale che spesso interessano le realtà imprenditoriali del nostro Paese: questo perché attraverso tali sinergie si favorisce la nascita di economie di scala che permettono di sperimentare azioni innovative, calibrate sulle esigenze dell’ecosistema socio-economico locale, e di estendere il loro effetto non solo ai lavoratori, ma (almeno in parte) anche agli altri membri della comunità.

Inoltre, le rappresentanze imprenditoriali provano ad implementare anche altre azioni in questa direzione. Tali soggetti possono infatti avviare progetti innovativi e azioni strategiche volte a creare una rete territoriale e agevolare l’intermediazione tra domanda e offerta di servizi di welfare aziendale. In alcuni casi, come ad esempio in Liguria (Welfare Liguria), a Trento (#Welfare Trentino) e Bergamo (accordo tra le PMI di Confapi Unindustria) le associazioni datoriali – anche con il coinvolgimento di partner e provider privati – hanno dato vita ad una loro offerta di welfare per le imprese del territorio allo scopo, da un lato, di coinvolgere un numero sempre maggiore di aziende e, dall’altro, di favorire l’incontro tra domanda e offerta di servizi di welfare aziendale. Queste progettualità, rendendo i servizi più accessibili e fruibili, sono un’importante forma di sostegno per un welfare aziendale più inclusivo.

In tali modi il welfare da “aziendale” può diventare “territoriale” (cfr. Maino e Rizza 2018; Maino e Razetti 2019; Santoni 2019), divenendo così un volano di sviluppo sociale ed economico per l’ecosistema locale e, allo stesso tempo, contribuendo a scongiurare il rischio di una contrapposizione crescente fra “isole di benessere”, da un lato, e lavoratori meno tutelati e imprese meno innovative e meno competitive, dall’altro.

### **3.6. Conclusioni: il ruolo della contrattazione e delle parti sociali**

La fase di crisi economica, produttiva e occupazionale che ha investito l’Italia ha caricato di grande responsabilità il sistema delle relazioni industriali con l’intento di mitigare

e contrastare i suoi effetti più duri (Pais *et al.* 2018). Allo stesso tempo, la messa in discussione dei corpi intermedi – e *in primis* delle parti sociali – sta mettendo alla prova il ruolo e il peso delle organizzazioni datoriali e sindacali, soprattutto in riferimento alla loro capacità di intermediare a tutto campo gli interessi del lavoro e sociali.

Proprio per queste ragioni il welfare aziendale e, più in generale, occupazionale è visto con particolare attenzione dal sistema della rappresentanza. Ciò è evidenziato anche dai dati qui presentati. Per quanto riguarda la contrattazione collettiva, infatti, seppur con forti differenziazioni a livello settoriale e pur tenendo conto che le cifre destinate alle prestazioni di welfare sono ancora piuttosto basse, ad oggi è possibile stimare un totale di 166.011 aziende e 2.432.093 dipendenti destinatari di strumenti di welfare di natura occupazionale ed evidenziare un significativo aumento dei Ccnl che hanno introdotto questo istituto.

I dati Ocsel discussi in questo capitolo segnalano poi che anche in materia di contrattazione decentrata si assiste a un rilevante incremento della presenza del welfare aziendale. Tra il 2016 e il 2018 sono mutate le scelte delle parti sociali in riferimento alle misure previste dagli accordi: si è infatti ridotta la presenza di previdenza complementare e sanità integrativa, a vantaggio degli altri benefit e della conversione del Premio di Risultato. In crescita sono anche le misure che introducono flessibilità oraria e forme di lavoro agile: questi strumenti, in grado innanzitutto di fornire nuove risposte ai bisogni legati all'armonizzazione dei tempi personali, familiari e di lavoro, sono sempre più presenti nelle interazioni contrattuali tra le parti e, come sottolineato nel § 3.4.3, forniscono nuovi spunti di dialogo e confronto tra sindacati e organizzazioni datoriali. La contrattazione del tempo mette in luce inoltre il ruolo strategico che il sindacato può rivestire nella riflessione in atto sull'evoluzione dei processi lavorativi che, iniziando a superare l'impostazione fordista basata su rigidità dell'orario e controllo, ci sta conducendo ad un progressivo ma profondo cambio di paradigma delle organizzazioni.

Come abbiamo cercato di mostrare, le ragioni legate alla crescita del welfare aziendale contrattato sono molteplici. In primo luogo, attraverso il welfare si favorisce la partecipazione dei lavoratori (mediante le loro rappresentanze) all'interno dei processi decisionali, allo scopo di assicurare migliori condizioni di lavoro. Ciò anche perché, nel momento in cui le parti sociali si confrontano sul welfare, viene ridefinito il focus della contrattazione: l'oggetto della negoziazione si estende infatti al benessere (in senso ampio) del lavoratore e della sua famiglia. L'obiettivo del dialogo sociale è quindi quello di rispondere ai reali bisogni sociali dell'individuo iniziando da quelli maggiormente connessi con la sfera lavorativa (come la previdenza) per arrivare poi a tutti gli altri (conciliazione vita-lavoro, bisogni sanitari, sostegno alla famiglia e alla genitorialità, ecc.).

Nella realizzazione di iniziative e piani di welfare aziendale, il sindacato ha anche il ruolo di garantire che queste diano risposte concrete all'insicurezza, che sempre di più si percepisce tra i lavoratori, rispetto alle tutele che il posto di lavoro è in grado di garantire; si rende necessario in tal senso puntare alla valorizzazione di servizi che generino alti livelli di protezione. Anche per queste ragioni garantire l'erogazione di un welfare aziendale di qualità si pone come questione centrale per le parti sociali. Tale obiettivo può essere perseguito in vari modi. In prima battuta il sindacato può diventare strategico – sia a livello di singola impresa sia a livello territoriale – per portare alla luce le autentiche necessità dei lavoratori e facilitare quindi l'analisi dei bisogni (aspetti che oggi sono sempre più appannaggio esclusivo di società private e *provider* selezionati dalle aziende<sup>26</sup>). Le rappresentanze sindacali sono poi interlocutori fondamentali per comunicare con i lavoratori e informare questi ultimi in merito alle opportunità (ma anche ai rischi) riguardanti il welfare aziendale. Più in generale, quindi, il coinvolgimento delle organizzazioni sindacali è decisivo nel processo di legittimazione dei processi che portano all'introduzione di benefit e servizi destinati ai dipendenti e alle loro famiglie.

Per tutti questi aspetti il sindacato può trovare un alleato importante nelle associazioni datoriali, le quali hanno la necessità di "fare cultura" intorno al welfare aziendale e, più in generale, intorno a tutte quelle innovazioni legate al lavoro che possono generare un ritorno virtuoso: del resto la contrattazione e la bilateralità sono gli strumenti con cui le parti sociali si incontrano, si confrontano e, possibilmente, si mettono d'accordo allo scopo di trovare un equilibrio tra i reciproci interessi.

Il valore di un welfare aziendale contrattato, così come quello che scaturisce dalla contrattazione territoriale e dalla bilateralità, risiede nel fatto che le imprese trovino nelle parti sociali un supporto nell'individuare un punto di sintesi utile nella complessa fase di introduzione di un piano di welfare e, di contro, i lavoratori (e i cittadini, nel caso di iniziative che si estendono oltre i confini aziendali) siano adeguatamente rappresentati nella definizione di misure che nascono per rispondere ai loro interessi e bisogni.

Il welfare aziendale non solo ha trovato nella contrattazione una opportunità di sviluppo ma, capovolgendo la prospettiva, si è trasformato in uno strumento in grado di innovare e ripensare lo scambio contrattuale e il dialogo tra le parti sociali. È infatti anche grazie al Legislatore, che ha introdotto nuovi incentivi e ha aggiornato la normativa di riferimento, e alle difficoltà del welfare tradizionale che – a fronte di

---

<sup>26</sup> La scarsa centralità delle organizzazioni sindacali nella fase di identificazione delle prestazioni da includere nei piani di welfare predisposti dai *provider* è stata evidenziata da alcune recenti indagini; si veda Arlotti (2019).

una crescita minima della produttività dagli anni Duemila – nel nostro Paese si è sviluppata una contrattazione “espansiva”, su tutti i livelli, attraverso la quale sono stati (progressivamente) inseriti interventi migliorativi per i lavoratori (Negrelli e Rossi 2019). Attraverso il welfare le parti sociali hanno potuto imboccare nuove strade nei periodi più duri della crisi e continuano tuttora a percorrerle, rafforzando così il proprio ruolo di corpi intermedi e rivitalizzando, più in generale, quello della contrattazione.

### Riferimenti bibliografici

- Agostini C. e Ascoli U. (2014), *Il welfare occupazionale: un'occasione per la ricalibratura del modello italiano?*, in “Politiche Sociali/Social Policies”, n. 2, pp. 263-280
- Arlotti M. (2019), *Lo sviluppo del welfare fiscale-occupazionale in Italia: quali tipi di assetti, intrecci ed impatti?*, in “Politiche Sociali/Social Policies”, n. 1, pp. 93-116
- Barazzetta E. (2019), *Genitori al lavoro. Il lavoro dei genitori*, Milano, Este Edizioni,
- Castells M. (2014), *La nascita della società in rete*, Milano, Egea
- Cgil (2019), *Primo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, Fondazione Di Vittorio, Roma
- Colombo S. e Regalia I. (2011), *Sindacato e welfare locale*, Milano, FrancoAngeli
- Confindustria (2018), *Premi collettivi per oltre 3 lavoratori su 5 nelle imprese industriali associate a Confindustria*, Nota numero 05/2018
- Crane A., Matten D. e Moon J. (2008), *Corporations and citizenship*, Cambridge, Cambridge University Press
- Donati P. e Prandini R. (2009), *La conciliazione famiglia-lavoro nelle piccole e medie imprese. Costruire e governare nuove reti*, Milano, FrancoAngeli
- Ferrera M. (a cura di) (2019), *Le politiche sociali*, Terza edizione, Bologna, il Mulino
- Greve B. (2007), *Occupational welfare. Winners and losers*, Edward Elgar, Cheltenham
- Inps e Cnel (2019), *Individuazione dei contratti da assumere a riferimento per l'applicazione della normativa previdenziale e di finanza pubblica*, Roma
- JobPricing (2019), *Salary Satisfaction Report 2019*
- La Repubblica (2018), *Giovani e lavoro: l'orario flessibile vale la rinuncia a 3mila euro di stipendio*, [www.repubblica.it](http://www.repubblica.it), 15 dicembre 2018
- Leonardi M. (2017), *Premi di produttività e welfare aziendale: una riflessione sul caso italiano*, in “La Rivista delle Politiche Sociali”, n. 2, pp. 35-36
- Macchioni E. (2014), *Culture e pratiche del welfare aziendale. Dalla responsabilità sociale alla cittadinanza d'impresa*, Milano-Udine, Mimesis

- Maino F. (a cura di) (2017), *Welfare aziendale tra dimensione organizzativa e cura della persona*, in "I quaderni di Sviluppo & Organizzazione", n. 23, Milano, Este Edizioni
- Maino F. e Razetti F. (2019), *Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi*, Torino, Giappichelli
- Maino F. e Rizza R. (2018), *Le piccole e medie imprese incontrano il welfare: nuove opportunità di tutela dei lavoratori e di crescita per l'azienda e il territorio?*, in "Stato e Mercato", vol. 113, n. 2, pp. 197-224
- Maino F., Razetti F. e Santoni V. (2019), *Mercato del welfare aziendale, provider e nuove opportunità occupazionali*, in "Sociologia del Lavoro", n. 156, in corso di pubblicazione
- Maino F., Pesenti L., Razetti F. e Santoni V. (2018), *Impresa possibile. Welfare aziendale in provincia di Cuneo*, in "I Quaderni della Fondazione", n. 33, Cuneo, Fondazione CRC
- Mallone G. (2015), *Il welfare aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica*, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Secondo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2015*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp. 43-68
- Mallone G. e Tafaro T. (2017), *Premio in welfare oggi, quale pensione domani?*, in "La Rivista delle politiche sociali", n. 2, pp. 41-53
- Massagli E., Spattini S. e Tiraboschi M. (2019), *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, Bergamo, ADAPT University Press
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2019), *Report detassazione*, 15 luglio 2019
- Moretti E. (2013), *La nuova geografia del lavoro*, Milano, Mondadori
- Negrelli S. (2013), *Le trasformazioni del lavoro. Modelli e tendenze nel capitalismo globale*, Roma-Bari, Laterza,
- Negrelli S. e Rossi P. (2019), *Trasformazioni del lavoro e welfare aziendale*, in "Politiche Sociali/Social Policies", n. 1, pp. 117-136
- Ocsel (2018), *Quarto Rapporto Ocsel sulla Contrattazione decentrata 2016/2017*, Roma, Cisl
- Pais I., Pesenti L. e Rovati G. (2018), *Protagonisti della rappresentanza*, Bologna, Il Mulino,
- Pavolini E. e Ascoli U. (2019), *The Dark Side of the Moon: il ruolo del welfare fiscale nel sistema di protezione sociale italiano*, in "Politiche Sociali/Social Policies", n. 1, pp. 23-46
- Pavolini E., Ascoli U. e Mirabile M.L. (a cura di) (2013), *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Bologna, Il Mulino
- Pyke F. e Sengenberger W. (1992), *Industrial districts and local economic regeneration*, Ginevra, International Institute for Labour Studies
- Pilotti L. (2019), *Organizzazioni emotive (intelligenti e creative). Tra welfare aziendale, responsabilità, partecipazione e resilienza*, Milano, McGraw-Hill Education
- Pizzuti F.R. (2019), *Rapporto sullo Stato Sociali 2019. Welfare pubblico e welfare occupazionale*, Roma, Sapienza Università Editrice
- Porter M.E. e Kramer M.R. (2011), *Creating Shared Value*, in "Harvard Business Review", vol. 89, n. 1-2, pp. 62-77
- Regalia I. (2010), *Promuovere il lavoro, promuovere attraverso il lavoro. Riflettendo su alcune esperienze a Milano*, in R. Lodigiani (a cura di), *Rapporto sulla città. Milano 2010. Welfare ambrosiano futuro cercasi*, Milano, FrancoAngeli

- Rizza R. e Bonvicini F. (a cura di) (2014), *Attori e territori del welfare. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impoverimento*, Milano, FrancoAngeli
- Santoni V. (2017), *Welfare aziendale e provider prima e dopo le Leggi di Stabilità*, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2017*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp. 91-118
- Santoni V. (2018), *Gli investimenti, le opportunità e i rischi della digital health nel campo del welfare aziendale*, in "Politiche Sociali/Social Policies", n. 2, pp. 217-233
- Santoni V. (2019), *Reti d'impresa e accordi territoriali per il welfare aziendale: i tratti distintivi delle esperienze italiane*, in "Sociologia del Lavoro", n. 153, pp. 185-201
- Scippa E. (2018), *Relazioni industriali e welfare. Il ruolo della contrattazione collettiva nella protezione dei bisogni di natura sociale dei lavoratori*, Milano, FrancoAngeli
- Seeleib-Kaiser M. e Fleckenstein T. (2009), *The political economy of occupational family policies: comparing workplaces in Britain and Germany*, in "British Journal of Industrial Relations", vol. 47, n. 4, pp. 741-764
- Titmuss R.M. (1958), *Essays on the welfare state*, Londra, Allen and Unwin
- Tombari M. (a cura di), *Pubblico, territoriale e aziendale. Il welfare del gruppo cooperativo CGM*, Milano, Este Edizioni.

### ≡ Livelli della contrattazione

Diverse «fonti» che non si escludono a vicenda ma possono integrarsi e stratificarsi nella stessa impresa

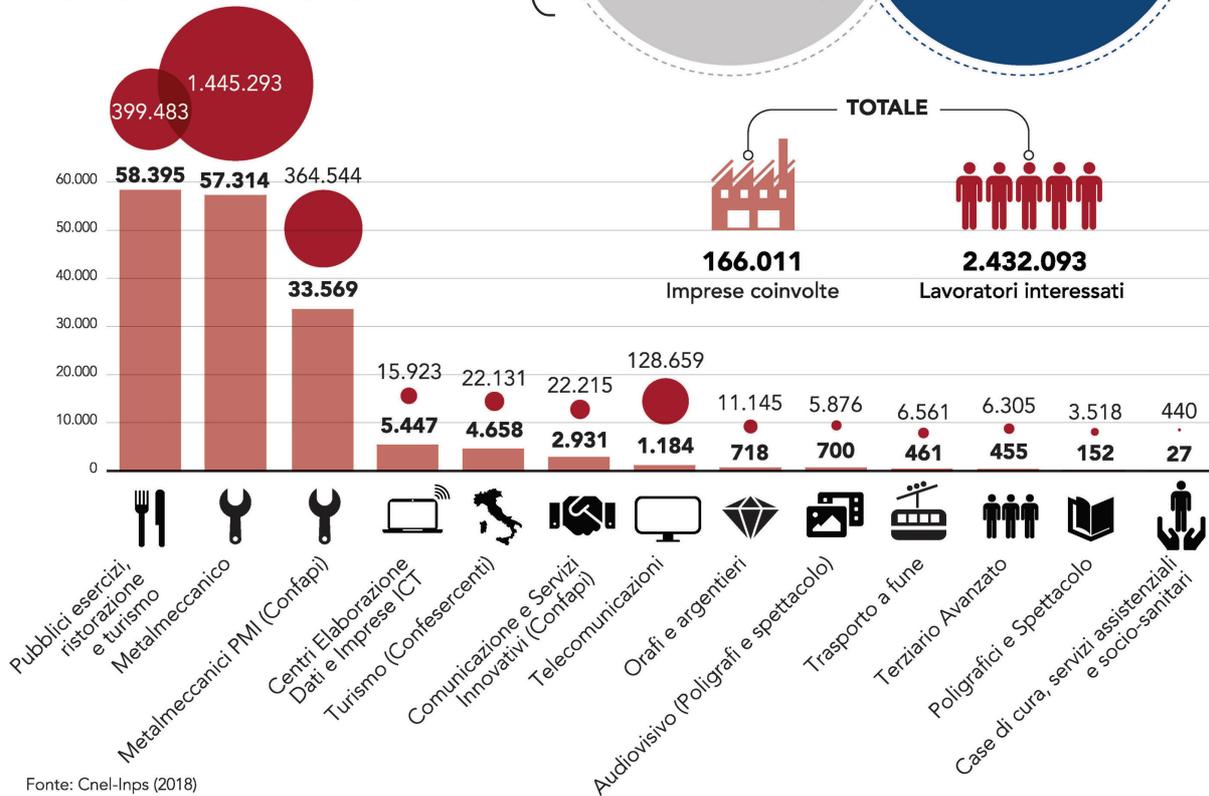


LIVELLI CONTRATTUALI



### ≡ I Contratti Collettivi Nazionali che prevedono welfare

■ Imprese coinvolte (2018) ● Lavoratori interessati (2018)

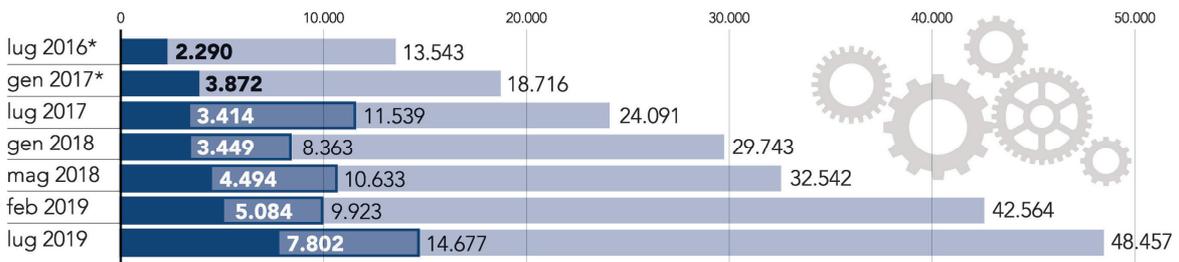


Fonte: Cnel-Inps (2018)

### ≡ Contratti di secondo livello che prevedono Premi di Risultato

■ Attivi che prevedono welfare ■ Attivi ■ Depositati

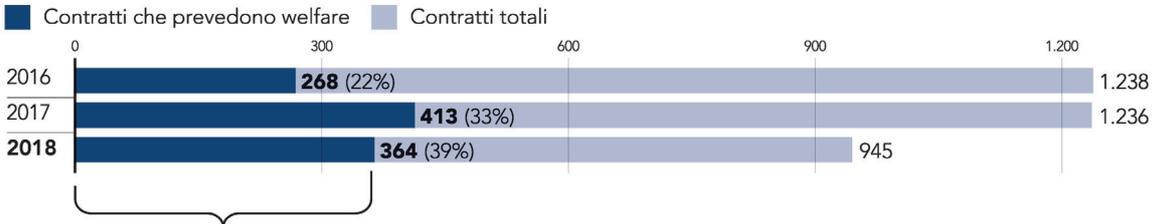
\* Poiché non è disponibile il numero di contratti attivi su quelli depositati, la percentuale di contratti su welfare di luglio 2016 e gennaio 2017 è riferita al totale dei contratti depositati.



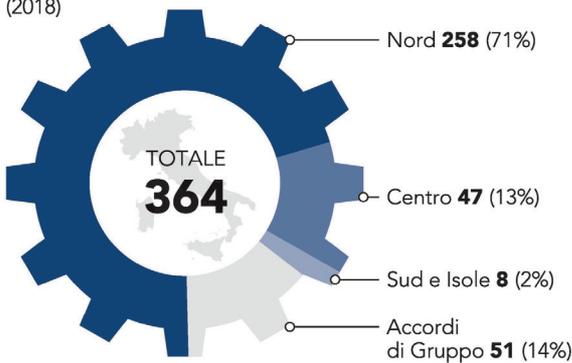
Fonte: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

## L'analisi di Ocsel

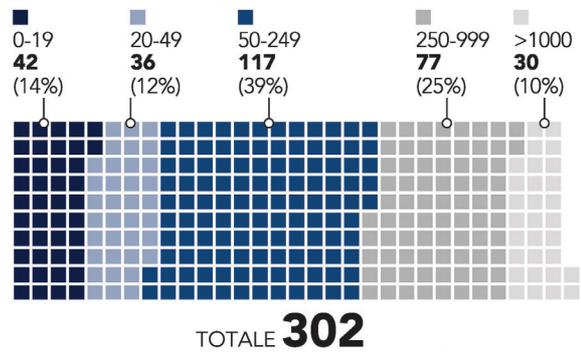
### Contratti di secondo livello che prevedono welfare aziendale



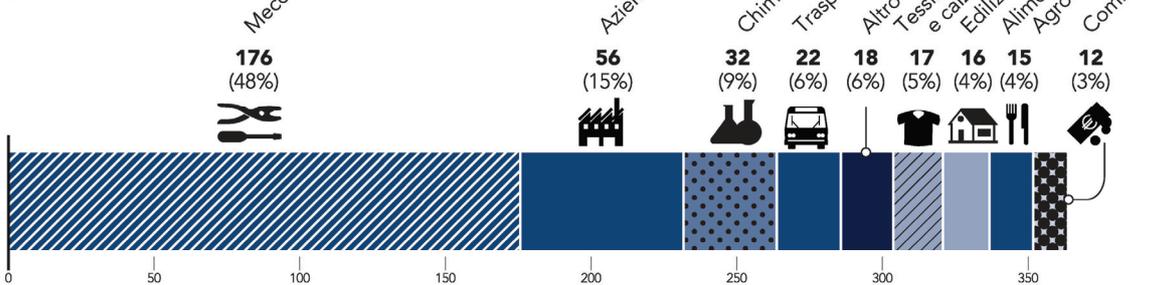
### Distribuzione territoriale degli accordi (2018)



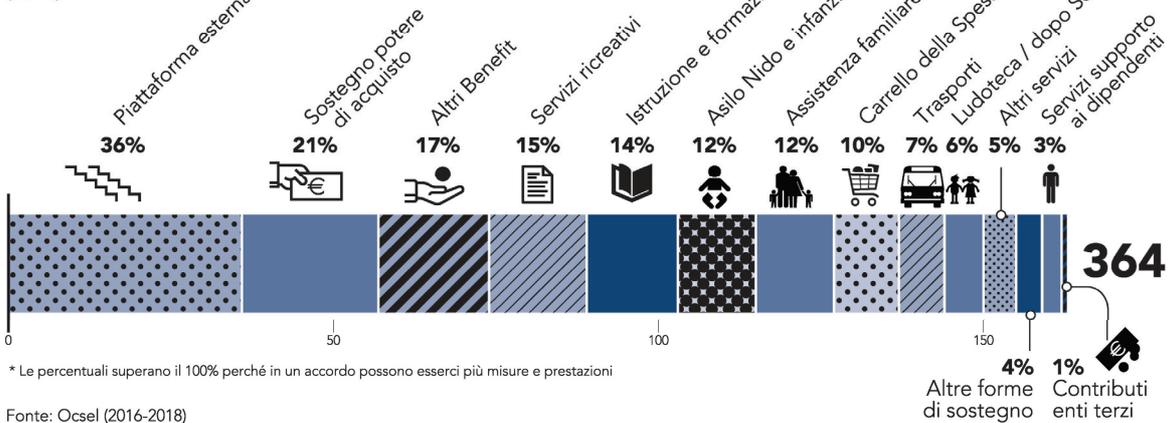
### Classe dimensionale degli accordi per numero di dipendenti (2018)



### Accordi per settore (2018)



### Servizi aziendali e convenzioni previste dagli accordi\* (2018)



\* Le percentuali superano il 100% perché in un accordo possono esserci più misure e prestazioni