

Le recentissime novità risultanti dalla Legge 28 dicembre 2015, n. 208 (c.d. **Legge di Stabilità 2016**), rilanciano l'importante tema del **welfare aziendale** nel mondo delle imprese.

Tuttavia, nella sostanza, la realtà delle piccole e medie imprese – che rappresentano la quasi totalità del tessuto produttivo italiano – **pare non essere stata tenuta in sufficiente considerazione.**

E' vero che, eccezion fatta per alcune esperienze di PMI particolarmente "virtuose" ed in grado di assurgere a *best practice* quanto all'implementazione di percorsi di welfare aziendale (es. Elettromeccanica Tironi S.r.l., 7Pixel S.r.l.), **la maggioranza delle piccole e medie imprese hanno un approccio a quest'ultimo prettamente informale, destrutturato e, talvolta, inconsapevole.**

Ed infatti, semplificando al massimo, per la strutturazione di un (buon) progetto di welfare aziendale sono innanzitutto necessari tempo e risorse economiche. Il primo è quello da dedicare allo sviluppo del piano di welfare aziendale e che, in concreto, si traduce nel lavoro di un consulente o, preferibilmente, di un dipendente *full-time* o *part-time* che conosca bene la società, nonché nell'impegno che lo stesso imprenditore deve direttamente dedicarvi. **Ciò** – unitamente ad una difficile e/o parziale comprensione delle potenzialità dello strumento e alle difficoltà di quantificazione di quello che viene definito come "ritorno" in termini di *business*, tra cui la percezione del guadagno in produttività – **si traduce spesso in un primo forte disincentivo all'implementazione di pratiche di welfare aziendale.**

Superata, eventualmente, la diffidenza iniziale ed allocate anche le risorse umane – e quindi anch'esse economiche – necessarie per lo sviluppo del progetto – spesso anche molto articolato e complesso da gestire, data la necessità di individuare le reali esigenze del personale da soddisfare – **anche il tema delle risorse in senso stretto finanziarie da dedicare all'erogazione dei servizi di welfare aziendale risulta un argomento critico per molte PMI.**

Tuttavia, **occorre preliminarmente rilevare come non tutto quanto è riconducibile al welfare aziendale sia caratterizzato da costi elevati** o comunque non facilmente sostenibili anche dalle più piccole realtà produttive.

Infatti, va anzitutto tenuto in considerazione che non esistono, a priori, servizi “migliori” rispetto ad altri tra quelli erogabili attraverso il welfare aziendale, né esistono modelli predefiniti e rigidi sul “come” questi debbano essere erogati. Considerato che tale sistema si basa sulla volontà di trovare risposta alle più diverse esigenze (ancora insoddisfatte) attinenti per lo più alla sfera personale dei lavoratori e tenuto conto che, all’interno di ciascun settore e territorio interessato, sarà necessario individuare la tipologia dei servizi erogabili in grado di rispondere alle suddette specifiche esigenze, **il welfare aziendale si presenta, in tal senso, come uno strumento adattabile alle diverse realtà aziendali e territoriali.**

In secondo luogo, posto che un progetto di welfare aziendale realmente valido è solo quello capace di intercettare i reali bisogni dei lavoratori per poi darne efficace soddisfazione, indipendentemente da valutazioni qualitative riferibili ai singoli servizi in sé considerati, **è necessario considerare che da una parte esistono misure di welfare aziendale dal costo ridotto o comunque contenibile** – come accade nel caso delle convenzioni da stipularsi con diversi centri e strutture (ad es. palestre, centri sportivi, asili etc.) – **e dall’altra possono essere esperite soluzioni che non comportano per l’azienda alcun ulteriore esborso** – ci si riferisce, ad esempio, alla possibilità di convertire un premio già esistente in azienda in benefit a contenuto sociale (c.d. “premio sociale”, si veda D. Grandi, *Il welfare aziendale nella medio e grande impresa: esperienze di successo*, in E. Massagli, *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana*, Adapt Labour Studies, e-Book series n. 31/2014, pag. 90 e ss).

Infine, **è opportuno sottolineare come il welfare aziendale non si sostanzi esclusivamente nell’erogazione di meri “benefit”, ma possa tradursi in soluzioni che attengono a temi quali l’organizzazione dell’ambiente di lavoro, il wellness organizzativo e la conciliazione vita-lavoro.**

Proprio rispetto all’esigenza di riduzione di tempi e costi, l’istituto delle reti di imprese – forma organizzativa mediante la quale più imprese, pur restando giuridicamente distinte, si coordinano e cooperano tra di loro con grande flessibilità per accrescere la propria capacità innovativa e competitività sul mercato riuscendo, al contempo, ad ottenere un buon contenimento dei costi (per alcune definizioni e valutazioni sulle reti di impresa si vedano I. Alvino, *Il lavoro nelle reti di imprese: profili giuridici*, Milano, 2014; Carinci M.T., (a cura di), *Dall’impresa a rete alle reti d’impresa. Scelte organizzative e Diritto del Lavoro*, Milano, 2015) – **potrebbe comportare interessanti vantaggi applicativi anche nello sviluppo di piani di welfare aziendale.**

Per il profilo che qui ci interessa, una delle caratteristiche peculiari delle reti di imprese (che negli ultimi anni hanno ricevuto un crescente interesse, dimostrato dall'aumento dei contratti di rete da 1.770 dell'ottobre 2014 a 2.475 a novembre 2015, fonte [InfoCamere](#)) **consiste nella possibilità per le imprese c.d. retiste di sviluppare congiuntamente** - grazie anche alla predisposizione di un programma operativo all'interno del contratto di rete ex art. 3, comma 4 *ter* L. n.33/2009 - **attività, progetti, servizi interni o verso terzi (clienti, fornitori etc.).**

Tramite l'organizzazione a rete, infatti, **le diverse società potrebbero condividere anche i costi connessi al welfare aziendale, ottimizzando peraltro i tempi e le risorse umane: anche organizzativamente la rete consente, ad esempio, la "messa a fattor comune" di strutture operative e/o funzioni aziendali** - es. funzione amministrativa, funzione acquisti, etc. - **o la creazione di appositi organismi**, formati da membri scelti da ciascuna impresa aderente alla rete, **chiamati alla realizzazione di determinati progetti o attività.**

Peraltro, l'organizzazione reticolare **favorirebbe una più agevole aggregazione ed analisi dei bisogni dei dipendenti delle diverse imprese coinvolte**, appartenenti talvolta - come nel caso delle reti c.d. orizzontali - a diverse realtà produttive, favorendo così l'individuazione di un "paniere" di beni e/o servizi il più rispondente possibile alle esigenze di tutti i dipendenti delle imprese retiste.

Peraltro, **l'aggregazione in rete potrebbe consentire anche alle PMI non sindacalizzate l'accesso al c.d. "premio sociale"** la cui attuazione, ai sensi del comma 187 della Legge di Stabilità 2016, è subordinata alla stipulazione di accordi collettivi aziendali o territoriali, come individuati ai sensi dell'art. 51 del d.lgs n. 81/2015. Lo sviluppo di un piano di relazioni industriali a livello di rete, nella forma della contrattazione decentrata ex art. 8, L. n. 148/2011, interaziendale o, con maggiore possibilità di successo, di quella territoriale (cfr. I. Alvino, *cit.*, pag. 298 e ss; L. Di Salvatore, *Reti di imprese e prospettive della contrattazione decentrata*), potrebbe rappresentare l'occasione anche per le imprese di piccole dimensioni, in cui spesso non si riscontra una presenza sindacale "strutturata", per accedere ai servizi di welfare - tra i quali proprio il "premio sociale" risulterebbe di grande interesse - che normalmente sono loro preclusi.

Le novità contenute nella Legge di Stabilità, insieme alle prospettive applicative fornite dalle reti di

imprese (come dimostrato dalla recentissima esperienza di welfare di rete di [Welstep](#) e dalla più consolidata rete Giunca (<http://www.giunca.net/giunca/>), potrebbero costituire un nuovo “ponte” utile a colmare il divario ancora esistente tra imprese - PMI in particolare - e welfare aziendale e forniscono interessanti spunti per l’analisi di ulteriori prospettive e per lo sviluppo di approfondimenti sul campo.

Daniele Grandi

Scuola di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro

ADAPT, Università degli Studi di Bergamo

@DanGrandi

Agnese Moriconi

Scuola di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro

ADAPT, Università degli Studi di Bergamo

@AgneseMoriconi1

Scarica il pdf 