



**Numero 3 / 2020**

**(estratto)**

**Claudia Murena**

**Welfare aziendale e fidelizzazione dei lavoratori**

# Welfare aziendale e fidelizzazione dei lavoratori

Claudia Murena

Ricercatrice nell'Università di Salerno

**SOMMARIO:** **1.** Una premessa: la necessità di una lettura ampia del *welfare* aziendale. – **2.** Le origini commerciali della fidelizzazione: *customer retention* e *customer loyalty*. – **3.** Fidelizzazione e diritto del lavoro. – **3.1.** *L'employer branding process*. – **4.** La partecipazione tra ruolo del sindacato e relazione diretta tra impresa e lavoratori. – **5.** Le sfide del *welfare* aziendale, tra criticità e promozione della qualità del lavoro.

## 1. Una premessa: la necessità di una lettura ampia del welfare aziendale

L'espressione “*welfare* aziendale” è divenuta ormai familiare, nel linguaggio comune come nel dibattito dottrinale; si tratta di un fenomeno che conta numeri importanti, in virtù, soprattutto, del suo collegamento con le dinamiche legate alla detassazione dei premi di risultato: i dati forniti dal Ministero del Lavoro sul deposito telematico dei contratti collettivi aventi ad oggetto la detassazione dei premi di risultato indicano (alla data del 14 Settembre 2020) un numero pari a 57.393 dichiarazioni di conformità compilate ai sensi dell'art. 5 del d.l. del 25 marzo 2016: fra queste, 12.939 riguardano contratti attivi (9.961 aziendali e 2.978 territoriali, per un totale di 3.200.742 lavoratori beneficiari coinvolti) dei quali 7.616 prevedono misure di welfare aziendale<sup>1</sup>.

La definizione del perimetro del *welfare* aziendale è impresa per nulla scontata, dal momento che manca un quadro normativo chiaro in materia<sup>2</sup>; per tale ragione, esso viene definito un fenomeno «disorganico e a-sistematico»<sup>3</sup>, identificato tradizionalmente con «l'insieme dei benefit e servizi

---

<sup>1</sup> Il Report è consultabile in <https://www.lavoro.gov.it/notizie/Pagine/Detassazione-premi-di-produttivita-e-online-il-Report-al-14-settembre-2020.aspx>. In termini scettici, sulla valenza dei dati estrapolati dal deposito dei contratti, è stato osservato come essi rappresentino «una fotografia indiscutibilmente parziale di quanto riconducibile al welfare aziendale [...]», sia per il mancato riscontro delle misure applicate a livello aziendale rispetto alle previsioni della contrattazione di settore, sia perché i dati estrapolati nulla dicono «in termini qualitativi rispetto a contenuti concreti, funzioni, dinamiche applicative ed effettiva rispondenza» delle misure di *welfare* «ai bisogni delle persone e delle stesse imprese al di là di una pur importante riduzione del costo del lavoro» (AA. VV., *Welfare for people. Primo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, promosso da Ubi Banca e Adapt, Adapt University Press, 2018, p. 19; v. anche TIRABOSCHI, *Il welfare aziendale ed occupazionale in Italia: una prospettiva di relazioni industriali*, in *DRI*, 2020, n. 1, p. 90.

<sup>2</sup> BACCHINI, *Welfare aziendale: illazioni (ricostruttive) giuslavoristiche (I. Parte generale)*, in *ADL*, 2017, n. 3, I, parla di «caos definitorio ... nel silenzio (pressoché totale) del legislatore»: p. 635.

<sup>3</sup> TURSI, *Il «Welfare aziendale»: profili istituzionali*, in *RPS*, 2012, n. 4, p. 219.

forniti dall'azienda ai propri dipendenti al fine di migliorarne la vita privata e lavorativa, che vanno dal sostegno al reddito familiare, allo studio, e alla genitorialità, alla tutela della salute e fino a proposte per il tempo libero e agevolazioni di carattere familiare»<sup>4</sup>. Già questa definizione dà l'idea di come la tematica in questione sia riconducibile a diversi ambiti normativi: ai più classici profili attinenti alla previdenza complementare ed all'assistenza integrativa si affiancano quelle forme di retribuzione non monetaria le quali, «a differenza delle prime, vengono in rilievo esclusivamente nella dimensione fiscale e contributiva»<sup>5</sup> (mio il corsivo). Il vantaggio, in tal senso, per il lavoratore, è duplice: al valore monetario delle prestazioni che egli percepisce sotto forma di *welfare*, «come contributo diretto messo in campo dall'azienda (le spese per i fondi sanitari integrativi, per i servizi per i minori, per spese scolastiche varie ecc.)», si unisce il risparmio negli acquisti di determinati beni e servizi direttamente dai fornitori, grazie alle agevolazioni ottenute dall'azienda. Si tratta, insomma, di quelle iniziative, tanto di stampo unilaterale quanto, principalmente, negoziate a livello di impresa (si parla infatti anche di *welfare* contrattuale<sup>6</sup>), inclusive di un insieme di prestazioni volte a migliorare la vita privata e lavorativa del dipendente ed a sostenerne il reddito.

Tale prospettiva è classicamente collegata alla visione del *welfare* aziendale come “secondo welfare”, con ciò accentuando l'avanzamento della forza privata in risposta all'arretramento dei servizi che dovrebbero essere garantiti dal *welfare* statale<sup>7</sup>; in tal senso, esso diventa uno «strumento giuridico con cui fornire, privatisticamente, prestazioni sociali ad integrazione esterna, tendenzialmente aggiuntivo-compensativa se non proprio sostitutiva, di quelle (sempre meno)

---

<sup>4</sup> MAINO, MALLONE, *Secondo welfare e imprese: nesso e prospettive*, in *RPS*, 2012, n. 3, p. 200. In argomento, sia consentito il richiamo a MURENA, *Il welfare aziendale e la recente normativa sui flexible benefits*, in *DRJ*, 2019, n. 4, p. 1235 ss. TIRABOSCHI, *Il welfare aziendale ed occupazionale in Italia*, cit., ne propone una lettura secondo una accezione «più ristretta e tecnica, volta a dare pieno valore alla connessione tra i due termini utilizzati (welfare e impresa) e cioè quei servizi o prestazioni che siano funzionali a un preciso e consapevole (lato azienda) modello organizzativo del lavoro e dei processi produttivi ben oltre la semplice agevolazione fiscale o la pur importante riduzione del costo del lavoro. Accezione questa che fa del welfare aziendale un tema non solo redistributivo, in termini di responsabilità sociale di impresa, ma anche e soprattutto di relazioni industriali, in termini contrattuali e partecipativi e anche di ripensamento del perimetro della rappresentanza, o comunque un tema di human resource management, in termini unilaterali e prescrittivi» (p. 99).

<sup>5</sup> TURSI, *Il «Welfare aziendale»*, cit., pp. 219-220. Secondo l'Autore, «in astratto, gli strumenti giuridici mirati a soddisfare bisogni sociali dei lavoratori possono essere di natura sia previdenziale, sia assistenziale, sia retributiva; e non è affatto escluso che essi possano concorrere, parzialmente o totalmente sovrapporsi, integrarsi».

<sup>6</sup> V. FORLIVESI, *Welfare contrattuale e retribuzione: interazioni e limiti di una disciplina frammentata*, in *LD*, 2020, n. 2, p. 237 ss.

<sup>7</sup> Il primo rapporto Censis-Eudaimon sul *welfare* aziendale – le cui risultanze sono state presentate alla fine di gennaio del 2018 – consultabile in [https://www.censis.it/sites/default/files/downloads/Rapporto\\_finale.pdf](https://www.censis.it/sites/default/files/downloads/Rapporto_finale.pdf), evidenzia come «L'attuale situazione sociale del nostro paese [sia] ... connotata dal ritirarsi del welfare e della spesa pubblica, da una espansione dell'impegno delle famiglie nella spesa per welfare e nell'erogazione diretta di care, e da una diffusa incertezza sociale anche per ambiti, come quelli della salute e della vecchiaia, un tempo ben coperti dal sistema di protezione sociale». In tale contesto, «il welfare aziendale viene sempre più visto come uno dei meccanismi sociali in grado di riaprire la copertura sociale del welfare in generale, contribuendo a restituire sicurezza ai lavoratori; è un cambio reputazionale in corso, non concluso, ma decisivo, perché capovolge l'idea egemone fino a poco tempo fa del welfare aziendale come cavallo di troia della rottura dell'universalismo del sistema o puro strumento di paternalismo padronale» (p. 2).

garantite (indistintamente e qualitativamente) dalle politiche (difficilmente sostenibili) del benessere di stato, ossia, classicamente: previdenza, assistenza, istruzione e sanità»<sup>8</sup>.

Un tal tipo di ricostruzione presenta, a mio avviso, almeno due controindicazioni: in primo luogo, appare limitativo soffocare le potenzialità del *welfare* aziendale nel ruolo di “co-protagonista” del benessere dei lavoratori; un ruolo il cui copione potrebbe arricchirsi o snellirsi sulla base della presenza scenica, più o meno ampia, dell’attore pubblico, con le sue risorse e la promozione, o meno, di un certo tipo di politica fiscale. Un approccio di più ampio respiro alla tematica dovrebbe invece valorizzare il ruolo *propulsore* del *welfare* aziendale nel quadro di un mutamento di prospettiva delle dinamiche intro-aziendali (v. *infra*). La progressiva consapevolezza del nesso tra benessere del lavoratore e produttività consente infatti oggi di affermare che le politiche aziendali di *welfare* stanno evolvendo «non tanto come una soluzione all’arretramento del welfare pubblico, quanto piuttosto come un processo spontaneo di risposta degli attori del sistema di relazioni industriali alle profonde trasformazioni del mondo del lavoro, causa e non conseguenza della crisi del nostro modello sociale»<sup>9</sup>.

Al di là di queste considerazioni, vi è, peraltro, un ulteriore profilo: il riferimento pressoché esclusivo alla dimensione economico-fiscale del *welfare* aziendale sembra tralasciare le implicazioni che derivano da una delle poche certezze in argomento, ovvero il costante collegamento tra questo fenomeno ed i concetti di *benessere* – anche nell’accezione di *benessere organizzativo*<sup>10</sup> – e *fidelizzazione* del personale, anch’essi non agevolmente inquadrabili<sup>11</sup>, ma per i quali è pacifico il superamento di una prospettiva meramente “monetaria”: basti pensare che gli stessi includono, fra l’altro, ricollegandosi a quanto detto poc’anzi, la dimensione della conciliazione tra vita professionale e privata<sup>12</sup>, che abbraccia profili legati all’organizzazione flessibile del lavoro,

---

<sup>8</sup> BACCHINI, *op. cit.*, p. 636.

<sup>9</sup> AA. VV., *Welfare for people*, cit., p. XXI. V. in proposito anche le considerazioni di CARUSO, «*The bright side of the moon*»: politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale, in RIDL, 2016, n. 2, I, p. 190 ss.

<sup>10</sup> Rispetto a tale concetto, si precisa, è possibile proporre «una interpretazione teleologicamente orientata» che lo ricollega alle «azioni, procedure e tecniche di garanzia volte al miglioramento congiunto di “sicurezza e salute”» (BUOSO, *Definire e qualificare il benessere organizzativo*, in DSL, 2019, n. 1, p. 26). Si tratta, dunque, di «individuare le molteplici intersezioni sussistenti tra obbligo di sicurezza e valutazione dei rischi nonché valore della dignità umana ed eguaglianza tra le persone, rilevando che il benessere organizzativo si configura come integrazione di sotto-sistemi, ciascuno profondamente legato agli altri, in una prospettiva tutt’altro che monistica: i vari tasselli “riflettono il contenuto dei diritti fondamentali”»: sempre BUOSO, *op. cit.*, pp. 26-27, che nell’espressione virgolettata richiama MALZANI, *Ambiente di lavoro e tutela della persona*, Giuffrè, 2014, p. 160.

<sup>11</sup> Il *benessere organizzativo* è definito da qualche Autore un concetto carente di una «chiara ed inequivocabile definizione legislativa» (PASCUCCI, *Il rilievo giuridico del benessere organizzativo nei contesti lavorativi*, in *Prisma. Economia, Società, Lavoro*, 2016, n. 1, p. 21; in argomento v. anche LAFORGIA, *Tutela della salute e sicurezza, benessere dei lavoratori e legalità: interconnessioni organizzative e giuridiche*, in DSL, 2016, n. 1, p. 126 ss.).

<sup>12</sup> In argomento, fra gli altri, v. BALLONE ET AL., Total reward System e Work life Balance. *Un approccio integrato all’attrazione e alla retention delle persone nelle organizzazioni*, MediaZone, 2005; BEAUREGARD, HENRY, *Making the link between work-life balance practice and organizational performance*, in *Human resource management review*, 2009, vol. 19, n. 1; OLIVA, *Politiche di conciliazione vita-lavoro: qual è lo stato dell’arte in Europa?*, in [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it); PIAZZA, *La conciliazione come elemento chiave nella costruzione di un nuovo*

con un evidente richiamo al lavoro agile ed al *part-time*, alla flessibilità oraria in entrata e in uscita, al *job sharing*, alla banca delle ore, al sistema dei congedi, attivabili dall'impresa a prescindere da qualunque incentivo fiscale.

Il concetto di *benessere* del lavoratore<sup>13</sup> è ampio e complesso, e non sarà oggetto di approfondimento in questa sede; tuttavia, preme evidenziare come esso sia strettamente collegato ad una visione di “integrità” della persona in cui anche la componente emotiva, accanto quella fisica, riveste un ruolo fondamentale.

L'Organizzazione Mondiale della Sanità, nella sua Costituzione – firmata il 22 luglio del 1946 – definisce il *well-being* «uno stato di completo benessere fisico, mentale e sociale», che «non consiste solo in un'assenza di malattia o d'infermità». D'altra parte, gli studi psicosociali approfondiscono la c.d. “psicologia della felicità” dimostrando che la percezione della felicità degli individui deriva non solo dalla componente economica, ma anche da numerosi altri ambiti, tra cui rientrano la qualità del lavoro e delle relazioni di lavoro<sup>14</sup>; a tal proposito, studiosi quali Feldman<sup>15</sup> e Weick<sup>16</sup> parlano di *sensemaking* per indicare come le persone interpretano, danno un senso a ciò che producono ed alla realtà in cui si trovano. Nella relazione lavorativa, è comprovato che la “soddisfazione”, intesa come appagamento nello svolgimento delle proprie mansioni e nelle dinamiche relazionali, anche in termini di rafforzamento del senso di appartenenza alla compagine aziendale, ha ricadute estremamente positive in termini di incremento della produttività<sup>17</sup>; al contrario, una persistente insoddisfazione del lavoratore, in cui prevalgono demotivazione e percezioni negative, può portare a situazioni limite come il *burnout*<sup>18</sup>, caratterizzato da un esaurimento fisico ed emotivo, con conseguente calo della produttività.

Un elemento strettamente correlato al benessere del lavoratore è la *fidelizzazione*; e proprio indagando le origini di questo concetto, e verificandone la “traslazione” nel rapporto di lavoro,

---

welfare: *uno studio di caso*, in RPS, 2005, n. 3, p. 261 ss.; SANTUCCI, *La conciliazione tra cura, vita e lavoro (il work life balance)*, in SANTONI, RICCI, SANTUCCI (a cura di), *Il diritto del lavoro all'epoca del Jobs Act*, Quaderni de *Il diritto del mercato del lavoro*, Esi, 2016, p. 183 ss.

<sup>13</sup> In argomento, *ex multis*, AVALLONE, PAPLOMATAS, *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*, Raffaello Cortina Editore, 2005; DI NUOVO, ZANCHI, *Benessere lavorativo: Una ricerca sulla soddisfazione e le emozioni positive nella mansione*, in *Giornale di psicologia*, 2008, 2(1-2), p. 7 ss.

<sup>14</sup> V. ARGYLE, *The Psychology of Happiness*, Routledge, 1987.

<sup>15</sup> Di cui v. *Order without design: Information production and policy making*, Stanford University Press, 1989.

<sup>16</sup> Di cui v. *Senso e significato nell'organizzazione*, Raffaello Cortina Editore, 1997.

<sup>17</sup> V., di recente, *l'indagine Doxa-Edenred del 2016*, i *Rapporti Censis-Eudaimon sul welfare aziendale*, in particolare il I ed il III (del 2018 e del 2020), nonché il Rapporto 2019 su *Welfare Index PMI*. In dottrina cfr., *ex multis*, TREU (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsosa, 2013; DINARDO (a cura di), *L'evoluzione del welfare aziendale in Italia. Con indagine Doxa 2016 per Edenred Italia*, Guerini Next, 2016, p. 16; MASSAGLI, SPATTINI, TIRABOSCHI, *Fare welfare in azienda. Guida patita per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, Adapt University Press, 2018, che annoverano l'incremento della produttività fra gli obiettivi «interni» dell'introduzione dei piani di *welfare*: p. 13.

<sup>18</sup> Su cui v., tra gli altri, LEONELLO, *Il burnout. Quando lo stress da lavoro diventa una patologia*, ilmiolibro self publishing, 2018; MASLACH, JACKSON, *The measurement of experienced burnout*, in *Journal of organizational behavior*, 1981, 2(2), p. 99 ss.

si proverà a smarcarsi, almeno in parte, da quella impostazione concettuale limitata e asfittica del *welfare* aziendale che ricollega tale fenomeno in maniera pressoché esclusiva alle norme delle recenti Leggi di Stabilità che, tra il 2015 ed il 2018<sup>19</sup>, in particolare, hanno regolamentato il regime fiscale di una serie di beni, servizi e prestazioni che il lavoratore può scegliere in sostituzione, parziale o totale, del premio di produttività, rendendo invece ad esso il giusto tributo in una prospettiva nella quale il benessere del lavoratore travalica tale dimensione, divenendo una componente essenziale delle dinamiche contrattuali: del resto, come emerge chiaramente dal *Secondo Rapporto Censis-Eudaimon* sul *welfare* aziendale (le cui risultanze sono state presentate il 30 gennaio 2019), il dibattito sull'argomento «è ancora troppo appeso alla sua origine spuria, al suo essere un pezzo del più generale mondo dei benefit, a sua volta finanziato da una fiscalità amica che poco è interessata al welfare propriamente detto e meno ancora ai bisogni a cui esso dovrebbe rispondere»<sup>20</sup>.

## 2. *Le origini commerciali della fidelizzazione: customer retention e customer loyalty*

Il termine *fidelizzazione*, nella sua accezione più comune, richiama quelle strategie di *marketing* volte a creare il più elevato grado di soddisfazione del cliente – mediante l'elargizione di benefici, vantaggi o premi – in modo da rinsaldare il legame tra lo stesso e l'azienda, e, di conseguenza, con il marchio che essa rappresenta. Si tratta di un fenomeno complesso, oggetto di studi di diverso genere: la visione economista si accompagna a prospettive sociologiche e psicologiche, che indagano la complessa figura del cliente-acquirente e delle sue aspettative.

Alla base della fidelizzazione vi sono due fattori principali, ovvero «la *mobilità delle proposte della concorrenza* e la *tendenza all'infedeltà del consumatore*»<sup>21</sup> (miei i corsivi). Lo studio delle attitudini dei consumatori, dei loro atteggiamenti di acquisto, consente di identificarli come soggetti «sempre più ondivaghi nelle scelte», o, per dirla con Ehrnooth e Grönroos, come «Hybrid consumers»<sup>22</sup>. D'altra parte, essi rappresentano degli indiscussi «value creators»<sup>23</sup>, generatori e moltiplicatori di profitto per le imprese; per tale ragione, diviene fondamentale, per le stesse, avvalersi delle più svariate tecniche promozionali al fine di stabilire e mantenere con essi relazioni *durature*, uscendo

---

<sup>19</sup> Cfr., in particolare, le leggi n. 208 del 2015; n. 232 del 2016; n. 205 del 2017; n. 145 del 2018.

<sup>20</sup> V. p. 3 del *Rapporto*.

<sup>21</sup> CAVALLONE, *L'approccio Tes Marketing. Dal delivered mix alla fidelizzazione*, FrancoAngeli, 2016, p. 69.

<sup>22</sup> V., dei due Autori, *The Hybrid Consumer: exploring hybrid consumption behaviour*, in *MD*, 2013, vol. 51, n. 9, p. 1793 ss.

<sup>23</sup> GRÖNROOS, *Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?*, in *EBR*, 2008, vol. 20, n. 4, p. 298 ss.

dalla c.d. «trappola del marketing indifferenziato»<sup>24</sup> ed offrendo la percezione di una proposta *unica ed originale*<sup>25</sup>.

La fidelizzazione viene spesso identificata con la c.d. *retention*, ma non sembra una sovrapposizione condivisibile; entrambe rappresentano tappe di un complesso percorso<sup>26</sup> che, partendo dall'esigenza di soddisfare un determinato desiderio, va progressivamente ad incidere sulla dimensione *volitiva* del consumatore: una volta “innescato” il senso del bisogno, inteso in termini di divario tra lo stato attuale e quello desiderato<sup>27</sup>, il soggetto varerà una serie di alternative possibili atte a soddisfarlo; dopodiché, si orienterà verso l'offerta che, a suo dire, rappresenta per lui un valore aggiunto rispetto alle altre prese in considerazione, per arrivare infine al *consumo* ed alla successiva *valutazione* del prodotto/servizio offerto<sup>28</sup>.

La c.d. *customer satisfaction*, ovvero proprio il risultato del bilanciamento tra le aspettative del consumatore prima dell'acquisto e la «performance effettiva» percepita dal prodotto, rappresenta la chiave per la reiterazione (o meno) dell'esperienza di acquisto, ponendosi come «un flusso prodotto a seguito di ogni interazione che il cliente ha con l'impresa. Tale flusso alimenta uno stock: la fiducia<sup>29</sup>, intesa quale pregiudizio riguardante la capacità dell'impresa di offrire un valore congruente con quanto atteso»<sup>30</sup>.

Se nelle prime due fasi del percorso di cui si è detto vengono in rilievo dati esteriori – l'acquisto ed il riacquisto – coniugati ad un atteggiamento positivo verso un certo prodotto/servizio, è nella fase della *retention* che si assiste ad un passaggio ulteriore e cruciale, che prevede un *ruolo attivo* da parte dell'impresa per mantenere il cliente: in senso “negativo”, come creazione di barriere in uscita con lo scopo di trattenerlo; oppure con valenza “positiva”, nel senso di uno sforzo relazionale da parte del *marketer*, il quale si propone come soggetto attivatore di un

---

<sup>24</sup> *Ivi*, p. 19.

<sup>25</sup> Sul punto, cfr. FABRIS, *Sua maestà il consumatore, nuovo re dei mercati*, in *L'Impresa*, 2007, n. 1, p. 1 ss., il quale si sofferma proprio sul grande bisogno di protagonismo del consumatore, che si concretizza in aspettative di *unicità* – almeno apparente – del servizio ricevuto.

<sup>26</sup> Articolato in 4 fasi: acquisto; riacquisto, *retention* e fidelizzazione: v. CAVALLONE, *L'approccio Tes Marketing*, cit., p. 30 ss.

<sup>27</sup> Cfr. GUATRI, VICARI, FIOCCA, *Marketing*, McGraw-Hill Libri Italia, 1999.

<sup>28</sup> V. CAVALLONE, *op. cit.*, pp. 32-33. L'Autore precisa come sia certamente più complessa la valutazione di un servizio rispetto a quella di un bene, poiché i servizi sono caratterizzati da una prevalente componente di “intangibilità”, di immaterialità, e dunque maggiormente legati ad elementi psicologici; ancora, essi sono caratterizzati dalla «simultaneità della produzione e del consumo» così che, secondo quanto affermato da ZEITHAML E BITNER, *Il marketing dei servizi*, McGraw-Hill, 2002, «mentre i beni fisici vengono prodotti, poi venduti e consumati, i servizi vengono prima venduti, poi prodotti e consumati simultaneamente» (p. 11).

<sup>29</sup> La fiducia rappresenta per l'azienda «una concreta opportunità di capitalizzare le precedenti performance attraverso una sorta di ritorno dell'investimento in credibilità che, proprio perché positivamente percepito dal cliente, porta a un nuovo acquisto, a una nuova manifestazione di fiducia nei confronti del proponente ... Tale situazione fa sì che il cliente abbassi le barriere difensive nei confronti di chi, in precedenza, ha manifestato capacità di mantenere quanto promesso, unito alla mancanza di volontà di assumersi nuovi costi cognitivi per la verifica aprioristica della validità di un'offerta alternativa e crea diffidenza in chi si propone come fornitore (in parte o del tutto) non ancora noto»: CAVALLONE, *op. cit.*, pp. 38-39.

<sup>30</sup> BONA, COSTABILE, *Il marketing della base-clienti: la gestione delle relazioni di mercato in Omnitel*, Egea, 2004, p. 92.

comportamento d'acquisto attraverso attività strutturate di *customer relationship management* (CRM)<sup>31</sup>.

L'ultima fase, quella della *fidelizzazione*, è la più complessa, perché è qui che il consumatore «esprime la propria fedeltà (*loyalty*) cognitiva e non solo comportamentale all'impresa», che si manifesta attraverso la presenza di «tutte e tre le componenti racchiuse nel significato proprio di fedeltà», ovvero un atteggiamento favorevole verso il prodotto/servizio che si accompagna non solo al dato formale di un acquisto ripetuto, ma, soprattutto, alla c.d. *allegiance*, ovvero una fedeltà comportamentale nel lungo periodo (*customer loyalty*)<sup>32</sup> che determina una quasi esclusività di uno, o comunque pochi e ben definiti prodotti od esercenti, grazie al rinsaldamento di un atteggiamento positivo nei confronti degli stessi<sup>33</sup>.

Ben si intuisce la portata positiva di tali dinamiche, nell'ambito delle quali è interesse di ciascuna parte rinsaldare la relazione commerciale: l'impresa, anche analizzando le abitudini e le preferenze commerciali dei consumatori, si impegna ad erogare prodotti/servizi di qualità, divenendo per gli stessi un punto di riferimento; questi ultimi, a loro volta, compensano l'impegno e le energie profuse dall'azienda divenendone *clienti*, in tal modo sancendo un importante passaggio dalla sfera dell'*occasionalità* ad una *abitudine* commerciale che può assumere le vesti di *brand loyalty* (fedeltà ad una certa marca) e/o *store loyalty* (fedeltà a determinati punti vendita).

La fidelizzazione dei clienti comporta indiscutibili vantaggi sia di carattere economico che di *marketing*, se solo si pensa alla notorietà di un *brand* ed alla influenza sulla posizione competitiva: al punto che, al di là della fidelizzazione, si parla di “rifidelizzazione”, un processo di mantenimento nel tempo della clientela che, pur comportando degli indiscutibili costi – tra cui la gestione di un database e la perdurante implementazione della comunicazione e del contatto con i clienti – possiede anche dei vantaggi economici importanti: acquisire un nuovo cliente costa

---

<sup>31</sup> CAVALLONE, *L'approccio Tes marketing*, cit., p. 45. Un approccio avanzato del *marketing* relazionale è rappresentato dal c.d. *TES Marketing*; l'acronimo TES sta per «The Extra Step»: tale approccio si caratterizza per una maggior cura del cliente già nella fase di progettazione e messa a punto del prodotto o del servizio (coprogettazione, comunicazione efficace), con lo scopo di accrescere la fidelizzazione. Il TES marketing, dunque, «si propone come risposta al duplice bisogno di concretezza di reale vicinanza al cliente e ai suoi effettivi bisogni sia tecnici, intesi come prestazione, che relazionali, per la gestione del rapporto cliente-fornitore basato sul principio della pariteticità secondo la modalità di interazione simmetrica (Watzlawick, 1972)»: *ivi*, p. 74.

<sup>32</sup> È importante precisare che per poter parlare propriamente di *loyalty* è necessario che «l'acquisto abituale del prodotto o marca non sia dovuto a particolari situazioni di mercato che possono imporre la mancanza di alternative, ma invece sia conseguenza di una sempre più forte fidelizzazione» (Voce *Loyalty*, in [www.glossariomarketing.it](http://www.glossariomarketing.it)): un comportamento d'acquisto ripetuto, di per sé, può infatti non essere affatto collegato alla *fiducia*, dipendendo piuttosto da fattori quali «la rigidità dei giudizi espressi, la scarsa propensione al cambiamento, la tendenza alla legittimazione delle decisioni assunte in passato, elementi di natura ambientale quali la modesta differenziazione e lo scarso dinamismo del contesto concorrenziale, all'esistenza di vincoli di natura distributiva»: CAVALLONE, *op. cit.*, p. 43.

<sup>33</sup> *Ivi*, p. 49.



infatti almeno cinque volte di più che fidelizzarlo<sup>34</sup>; e, d'altra parte, un aumento del 5% nella fidelizzazione dei clienti può aumentare la redditività dell'azienda del 25-95%<sup>35</sup>.

### 3. *Fidelizzazione e diritto del lavoro*

Alla luce di quanto sin qui detto, appare certamente non semplice rapportare il concetto di fidelizzazione all'ambito giuslavoristico<sup>36</sup>: il prototipo di relazione lavorativa – ben diversamente da quella commerciale – dominata dalla scarsità di risorse e da un'eccedenza dell'offerta di lavoro rispetto alla domanda, è caratterizzata da una subordinazione tecnico-funzionale, ed economica, del prestatore, che non può certo permettersi di essere, al pari del *customer*, “mutevole” e “capriccioso”, dovendo piuttosto “obbedire” a e “collaborare” con un imprenditore che, oggi più che mai, può permettersi una flessibilità piuttosto ampia nella gestione del rapporto, supportato da una legislazione che ne favorisce una posizione forte con riguardo ad aspetti cruciali dello stesso<sup>37</sup>.

Invero, la più classica, ma anche sdoganata, visione della fidelizzazione in ambito giuslavoristico, è legata ad una prospettiva c.d. “vincolata” o “difensiva” – che potrebbe essere paragonata, nel settore commerciale, alla menzionata “*retention* in senso negativo” – racchiusa nell’«insieme delle tecniche e strategie manageriali volte alla conservazione della forza lavoro *maggiormente qualificata e utile* alla efficienza e qualità del processo produttivo»<sup>38</sup> (mio il corsivo). Essa è dunque riconducibile a quegli strumenti di natura normativa, o più propriamente pattizia, volti a tutelare l'investimento del datore di lavoro nei confronti di specifiche risorse, in termini economici e di energie profuse per la crescita professionale delle stesse: si pensi, al di là del disposto di cui all'art. 2105 c.c., al patto di non concorrenza (art. 2125 c.c.)<sup>39</sup>, alla clausola di durata minima garantita

---

<sup>34</sup> Come già ricordato da WHITELEY, *L'impresa guidata dal cliente*, Sperling & Kupfer, 1992.

<sup>35</sup> Cfr. REICHHELD, SCHEFTER, *The Economics of E-Loyalty*, in *Harvard Business Review*, 2000, consultabile in <https://hbswk.hbs.edu/archive/the-economics-of-e-loyalty>.

<sup>36</sup> Su questo collegamento v., *ex multis*, AA. VV., *Welfare for people*, cit., p. XXV; CARUSO, «*The bright side of the moon*», cit., pp. 180 e 185; CIUCCIOVINO, ROMEI, *Welfare aziendale, trasformazione del lavoro e trasformazione delle regole del lavoro: tendenze e prospettive*, in ALVINO, CIUCCIOVINO, ROMEI (a cura di), *Il welfare aziendale*, cit., p. 17; OLIVELLI, *L'inquadramento sistematico del welfare aziendale*, in *RDSS*, 2020, n. 1, p. 105; TREU (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsos, 2013, *passim*.

<sup>37</sup> Basti pensare alla novella dell'art. 2103 c.c. ed al d.lgs. n. 23 del 2015.

<sup>38</sup> RUSSO, *Problemi e prospettive nelle politiche di fidelizzazione del personale*, Giuffrè, 2004, p. 8.

<sup>39</sup> Cfr., *ex multis*, ALIBRANDI, *Sul patto di non concorrenza (art. 2125 del codice civile)*, in *Arch. civ.*, 1975, p. 642 ss.; BIANCHI D'URSO, (voce) *Concorrenza. III) Patto di non concorrenza*, in *Enc. Giur. Treccani*, vol. VII, Roma, 1988; BOSCATI, *Patto di non concorrenza (art. 2125)*, in *Il Codice civile commentato*, fondato da Piero Schlesinger, diretto da Francesco D. Busnelli, Giuffrè, 2010; CESTER, *Sub art. 2125*, in CENDON (diretto da), *Commentario al codice civile*, vol. V, Utet, 1991; FABRIS, *Il patto di non concorrenza nel diritto del lavoro*, Giuffrè, 1976; FEDERICA, *Gli effetti della liquidazione giudiziale sul patto di non concorrenza nei rapporti di lavoro subordinato alla luce del nuovo codice della crisi d'impresa*, in *RIDL*, 2019, n. 1, I, p. 81 ss.; IZAR, *Considerazioni sul patto di non concorrenza*, in *DPL*,

ed al prolungamento del periodo di preavviso<sup>40</sup>, tutte tecniche volte ad assicurare, in una dimensione “costrittiva”, una lealtà più o meno accentuata dei lavoratori più preziosi, senza quello “sforzo relazionale” del *commitment* che caratterizza la fidelizzazione<sup>41</sup>. Del resto, potrebbe sembrare quasi improprio, rispetto a quanto sin qui detto, parlare in questo caso di una vera e propria “fedeltà” del lavoratore all’azienda, poiché qui il comportamento finale del prestatore è legato ad una responsabilità contrattuale, e non corrisponde certo all’atteggiamento propositivo di “scelta” consapevole che caratterizza l’implementazione della relazione azienda-cliente nel *marketing*.

Il richiamo alla fidelizzazione, nel diritto del lavoro, fa piuttosto riferimento alla dimensione di *engagement* del personale, inteso come accrescimento del suo senso di appartenenza all’azienda, con le ricadute positive di cui si è detto in termini di miglioramento del clima aziendale e produttività. Tale prospettiva è legata alla progressiva (ri)considerazione del prestatore e delle sue qualità personali nella relazione lavorativa.

In un contesto originario dominato dalla «descrizione fittizia del lavoro come bene di scambio», che portava, sul piano giuridico, ad una «deformazione della categoria romana della *locatio operarum*», l’autonomia contrattuale dei privati si poneva come «libertà delle parti di darsi un regolamento di interessi sul quale si verifica[va] una convergenza delle loro volontà»; tale convergenza, peraltro, «non garanti[va] un potere equilibrato di influire sulla determinazione del contenuto del contratto, ma la libera decisione di ciascuna parte di stipulare il contratto a certe condizioni sulle quali l’altra conv[eniva]»<sup>42</sup>. La subordinazione, allora, sembrava non potersi

---

1997, n. 11, p. 733 ss.; LATTANZIO, *Il patto di non concorrenza del lavoratore, tra diritto e prassi*, in *LDE*, 2019, n. 2, consultabile in [www.lavorodirittieuropa.it](http://www.lavorodirittieuropa.it); MONTUSCHI, *Patto di non concorrenza concluso dopo l’estinzione del rapporto di lavoro*, in *RTDPC*, 1965, p. 784 ss.; RIVA SANSEVERINO, *Sub art. 2125 c.c.*, in *Disciplina della attività professionali, impresa in generale: artt. 2060-2134*, in SCIALOJA, BRANCA (a cura di), *Commentario del codice civile*, Zanichelli-II Foro italiano, 1977, p. 672; ZOLI, *Clausole di fidelizzazione e rapporto di lavoro*, in *RIDL*, 2003, n. 4, p. 459 ss.

<sup>40</sup> Senza tralasciare la tutela prevista in caso di storno dei dipendenti, quale estrinsecazione del divieto di concorrenza sleale, di cui all’art. 2598, co. 1, n. 3, c.c. Sulla clausola di durata minima garantita e sul prolungamento del periodo di preavviso v., *ex plurimis*, ZOLI, *Clausole di fidelizzazione*, cit., p. 449 ss.; ancora, BANO, *Clausola di durata minima e costo dell’addestramento*, in *RIDL*, 1998, n. 3, II, p. 541 ss.; BONARDI, *Recesso dal contratto di lavoro con clausola di durata minima e onere della prova dell’aliunde perceptum*, in *RIDL*, 1997, n. 4, II, p. 801 ss.; BARRACO, *Libertà di dimissioni e strumenti di fidelizzazione del lavoratore: la clausola di durata minima garantita*, in *LG*, 2004, n. 7, p. 693 ss.; BUONAIUTO, *Clausole accessorie al contratto di lavoro*, Giuffrè, 2012; CORRADO, *La stabilità convenzionale del posto di lavoro*, in *MGL*, 1962, p. 183 ss.; DELL’OLIO, *La stabilità convenzionale*, in *ADL*, 1998, n. 1, p. 186 ss.; ISENBURG, *Recenti sviluppi giurisprudenziali in tema di clausole di durata minima*, in *RGL*, 1981, II, p. 135 ss.; MANCINI, *In tema di organizzazione di tendenza, licenziamento e patto di durata minima del rapporto*, in *DeL*, 2004, n. 4, p. 990 ss.; SANTAGATA, *Tecniche di fidelizzazione e rapporto di lavoro*, in SANTUCCI, BELLINI, QUARANTA (a cura di), *Ict e lavoro flessibile. Modelli organizzativi, contrattazione collettiva e autonomia individuale*, FrancoAngeli, 2008, p. 235 ss.; VALLEBONA, *Preavviso di dimissioni e accordi individuali*, in *LG*, 2001, n. 12, pp. 1120-1121.

<sup>41</sup> Si tratta, cioè, di strumenti «... tali da porre vincoli giuridici alla libertà contrattuale del lavoratore, [che] possono essere distinti tra quelli direttamente rivolti a favorire la continuità del rapporto di lavoro attraverso l’introduzione di limiti alle dimissioni e le misure che, dirette a tutelare l’impresa dalla concorrenza del lavoratore dopo la cessazione del rapporto, indirettamente incentivano anch’esse la sua permanenza nell’impresa»: ZOLI, *Clausole di fidelizzazione*, cit., p. 451.

<sup>42</sup> MENGONI, *op. cit.*, pp. 1-2.

sganciare da quel «certo sapore di servilità che vi par necessariamente riconnesso, e a cui l'autocrazia industriale ... sembra[va] aver dato alimento»<sup>43</sup>.

Molta strada è stata fatta, da allora. Tuttavia, è ancor oggi possibile affermare che il tratto caratterizzante del lavoro subordinato sta nel suo essere «il solo a porre, sia pure per necessità istituzionale, un soggetto alle dipendenze di un altro»<sup>44</sup>. Non solo: il diritto del lavoro, «*forgiato* sul modello di una impresa monolitica»; «*pensato* per una competizione tra le imprese che tendenzialmente si risolveva nei confini nazionali e per un sistema economico che poteva far fronte alle diseconomie del sistema produttivo e del conflitto industriale con manovre finanziarie endogene, quali, ad esempio, la svalutazione monetaria»; «*cresciuto* nel panorama di un'economia affluente e con un tasso di disoccupazione stabile e comunque accettabile»<sup>45</sup>, vive un continuo processo di metamorfosi, al punto da poter affermare che esso, ormai da anni, si è progressivamente «trasformato in “altro da sé”»<sup>46</sup>: le recenti riforme del mercato del lavoro, in particolare, hanno determinato una progressiva «metamorfosi funzionale» del contratto di lavoro, divenuto un «ponte per giungere al mercato e non la chiave per accedere al rapporto»<sup>47</sup>. Con la stagione della flessibilità si è riproposta una situazione di squilibrio tra *organizzazione* e *subordinazione* segnata dal progressivo superamento delle «rigidità garantistiche» proprie del rapporto di lavoro subordinato a tempo indeterminato e pieno, e «culminata, in consonanza con il rilievo attribuito, anche in sede comunitaria, all'obiettivo dell'occupabilità e della flessibilizzazione del mercato del lavoro, nella disarticolazione tipologica di quel modello che ha indotto l'aggiornamento dello statuto protettivo proprio del tipo, pur rimasto con riferimento a

---

<sup>43</sup> Di guisa che, in tal senso, essa implica una «unilaterale affermazione della volontà del creditore di lavoro»: NAPOLI (a cura di), *La nascita del diritto del lavoro. «Il contratto di lavoro» di Lodovico Barassi cent'anni dopo. Novità, influssi, distanze*, V&P, 2003, p. 357.

<sup>44</sup> SANTORO-PASSARELLI F., *Nozioni di diritto del lavoro*, Jovene, 1958, p. 17.

<sup>45</sup> DE LUCA TAMAJO, *L'accelerato riformismo della legislazione del lavoro*, in DLM. *Quaderni della rivista*, 2016, p. 23. L'Autore rinviene «almeno sette possenti onde d'urto» che, a partire dalla fine del secolo scorso, «hanno fortemente alterato i referenti materiali [del diritto del lavoro]», fra cui l'accelerazione della rivoluzione tecnologica ed informatica; il decentramento produttivo; la globalizzazione; la crescente influenza, nelle politiche del lavoro dei singoli Paesi, delle istituzioni sovranazionali, grazie al processo di integrazione in ambito europeo (adesso minato in maniera consistente dalla c.d. *Brexit*); la rottura dell'unità di azione fra le grosse confederazioni; la crisi economico-finanziaria ed occupazionale degli ultimi anni, e, quel che qui più ci interessa, la «tendenziale modifica dei termini dello scambio contrattuale, che vede da una parte un apporto più creativo e partecipato del lavoratore (talora anche meno legato a vincoli orari), in cambio di una retribuzione in cui cresce la quota legata ai risultati individuali o aziendali»: pp. 21-22.

<sup>46</sup> SPEZIALE, *La mutazione genetica del diritto del lavoro*, in DLM. *Quaderni della rivista*, 2016, p. 33.

<sup>47</sup> ALBI, *op. cit.*, pp. 36 e 37.

questo sostanzialmente invariato»<sup>48</sup>. Nell'ambito di questi profondi mutamenti<sup>49</sup>, la globalizzazione, fra l'altro, ha determinato un accrescimento del potere contrattuale «in favore di quelle imprese che possono approfittare della mobilità dei capitali nello scacchiere globale e sono, quindi, in grado di esercitare una inedita forza di pressione nei confronti di lavoratori e sindacati»<sup>50</sup>.

Nondimeno, pur nella evidente «contrapposizione fra persona e mercato»<sup>51</sup>, il continuo mutare delle condizioni tecnico-economiche della produzione, la crisi della grande impresa, con la segmentazione delle attività produttive, hanno determinato una progressiva ridefinizione del ruolo del prestatore, il quale, con l'acquisizione di competenze specialistiche, e le sue qualità personali, diviene sempre più una risorsa strategica per l'azienda<sup>52</sup>. Dunque, le azioni che un'impresa decide di mettere in campo tanto nei confronti dei cc.dd. *core workers*, quanto nei riguardi di una più ampia forza-lavoro, alla stregua di vere e proprie *politiche aziendali*, devono fronteggiarsi con le mutevoli dinamiche che governano la relazione contrattuale, in considerazione della “forza” contrattuale delle parti. In tali dinamiche, il *welfare* aziendale si presenta come elemento che arricchisce il sinallagma contrattuale: se con l'art. 2094 c.c. la prestazione retributiva<sup>53</sup> è stata incardinata all'interno della relazione lavorativa quale vero e

<sup>48</sup> AA. VV., Sub art. 2094, in CAGNASSO, VALLEBONA (a cura di), *Dell'impresa del lavoro - artt. 2060-2098, Commentario del codice civile* diretto da Enrico Gabrielli, Utet, 2012, p. 301. Secondo ALBI, *Adempimento dell'obbligo di sicurezza e tutela della persona*, in *Il Codice civile. Commentario* fondato da Pietro Schlesinger e diretto da Francesco D. Busnelli, Giuffrè, 2008, «la funzionalizzazione del contratto di lavoro verso il mercato ha determinato una progressiva perdita della centralità della dimensione personale del lavoro, offuscata proprio da quegli obiettivi primari ritenuti indiscutibili che sono alla base delle recenti scelte legislative» (p. 40).

<sup>49</sup> Che l'Autore rinviene nell'accelerazione della rivoluzione tecnologica ed informatica, nel decentramento produttivo, nella globalizzazione, nella crescente influenza, sulle politiche del lavoro dei singoli Paesi, delle istituzioni sovranazionali, grazie al processo di integrazione in ambito europeo (adesso minato in maniera consistente dalla c.d. *Brexit*), nella rottura dell'unità di azione fra le grosse confederazioni, nella crisi economico-finanziaria ed occupazionale degli ultimi anni, e, quel che qui più ci interessa, nella «tendenziale modifica dei termini dello scambio contrattuale, che vede da una parte un apporto più creativo e partecipato del lavoratore (talora anche meno legato a vincoli orari), in cambio di una retribuzione in cui cresce la quota legata ai risultati individuali o aziendali»: cfr. pp. 21-22.

<sup>50</sup> *Ivi*, p. 21.

<sup>51</sup> ALBI, *op. cit.*, p. 40. V. a tal proposito le amare considerazioni di SPEZIALE, *La mutazione genetica*, cit., sulla *funzionalizzazione del diritto del lavoro in senso economico* (p. 66), con il risultato «di una drastica riduzione dei diritti dei lavoratori sia sul piano normativo, sia su quello salariale, oltre ad un indebolimento – sotto il profilo della effettività delle tutele – del sistema sindacale» (p. 61).

<sup>52</sup> Impostazione che si ritrova già a partire dal modello, ormai desueto, della *qualità totale*, che richiama fattori culturali tipici della società giapponese, basati sul «sentimento di dipendenza dal gruppo e di appartenenza aziendale» (VISCOMI, *Quell'agile ritmo che l'azienda si aspetta*: *Qualità Totale e diligenza del lavoratore*, in DRI, 1994, n. 2, p. 24). In argomento, tra i tanti contributi, GAETA, *Qualità totale e teorie della subordinazione*, in DRI, 1994, p. 3 ss.; GREMIGNI, *Organizzazione degli orari e Qualità Totale*, *ivi*, p. 29 ss.; SCARPELLI, *Professionalità e nuovi modelli di organizzazione del lavoro: le mansioni*, *ivi*, p. 43 ss.; SPAGNUOLO VIGORITA, *Qualità Totale e compatibilità con il sistema del diritto del lavoro*, *ivi*, 1993, p. 3 ss.; ZOPPOLI L., *Lo spirito del dono e il contratto di lavoro: Qualità Totale, socialità primaria e arricchimento delle corrispettività “negoziare”*, *ivi*, 1994, p. 15 ss. In tempi più recenti cfr. GALGANO A., *Qualità totale. Il metodo scientifico nella gestione aziendale*, Guerini e associati, 2008; ERTO, *La qualità totale ... in cui credo*, Maggioli Editore, 2013.

<sup>53</sup> I contributi in argomento sono innumerevoli. Tra essi, CARUSO, ZOLI, ZOPPOLI L. (a cura di), *La retribuzione: struttura e regime giuridico*, Jovene, 1994, vol. 1 e 2; GRAGNOLI, PALLADINI, *La retribuzione*, Utet, 2012; GRAGNOLI, CORTI, *La retribuzione*, in

proprio *diritto* del prestatore di lavoro subordinato – per assurgere, con la Carta Costituzionale, nell’ambito del riconoscimento del lavoro come *valore*, a strumento di elevazione professionale e personale del lavoratore stesso – oggi le politiche di *welfare* aziendale rappresentano un fondamentale tassello del passaggio dal canone della corresponsività<sup>54</sup> “pura”<sup>55</sup> ad una visione che abbraccia profili inscindibilmente connessi all’*implicazione della persona* del prestatore nel rapporto di lavoro<sup>56</sup> ed ai suoi diritti/doveri nei confronti della società<sup>57</sup>; nell’«arricchimento dello scambio tipico della relazione lavoristica», in un’ottica di *total reward*<sup>58</sup> che supera la dimensione prettamente economica per abbracciare profili diversamente connessi ai bisogni ed ai valori del lavoratore, «confluiscono nuovi elementi qualificativi quali il *work environment* (qualità del luogo di lavoro, clima organizzativo, formazione, *coaching*, *mentoring*, sviluppo e carriera, *diversity management*), il *company environment* (bilancio sociale; certificazioni su ambiente, qualità, sicurezza; valori e comportamenti), il *work-life balance* (flessibilità temporale e spaziale del lavoro; servizi per il benessere personale; servizi per la famiglia)»<sup>59</sup>.

In un’ottica di rivisitazione del diritto del lavoro, che ne accentui la caratteristica di «strumento di gestione dell’impresa e di regolamentazione delle modalità di incontro tra capitale e lavoro»<sup>60</sup> al di là della sua naturale funzione di tutela del contraente debole, ben si inquadrano le riflessioni sulle svariate tecniche adottate dalle imprese per garantirsi l’*affezione* dei propri dipendenti per il buon andamento dell’attività: nel delicato equilibrio che regge la relazione mercato-impresa-risorsa, certe scelte coinvolgenti, in senso lato, il benessere aziendale, vanno lette nella cornice di una precisa politica di gestione delle risorse umane; ecco perché apparirebbe alquanto limitativo

---

MARAZZA (a cura di), *Contratto di lavoro e organizzazione. Diritti e Obblighi*, Cedam, 2012, p. 1375 ss.; ZOPPOLI L., *La retribuzione*, in AA. VV., *Diritti e doveri nel rapporto di lavoro*, Giuffrè, 2018, p. 327 ss.

<sup>54</sup> Cfr., *tra gli altri*, TREU, *Onerosità e corresponsività nel rapporto di lavoro*, Giuffrè, 1968; ZOPPOLI L., *La corresponsività nel contratto di lavoro*, Edizioni Scientifiche Italiane, 1991.

<sup>55</sup> CARABELLI, *Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione su contratto di lavoro e post-taylorismo*, in DLRI, 2004, n. 101, p. 17, parla di scambio «secco» tra retribuzione e prestazione di lavoro qualificata.

<sup>56</sup> Si rinvia, in argomento, alla sempreverde opera di SMURAGLIA, *La persona del prestatore nel rapporto di lavoro*, Giuffrè, 1967.

<sup>57</sup> Basti pensare alla “responsabilizzazione” del prestatore nella scelta dei beni/servizi cui attingere nel paniere di *flexible benefit* predisposto da ogni azienda.

<sup>58</sup> Cfr. *Il sistema di Total Reward: incentivare e ricompensare le risorse umane*, in <https://www.generazionevincente.it>.

<sup>59</sup> TURSI, *op. cit.*, p. 216. V. sul punto anche CHIAROMONTE, VALLAURI, *Trasformazione dello Stato sociale ed ascesa del welfare aziendale. L’esperienza italiana*, in CHIAROMONTE, VALLAURI (a cura di), *Modelli ed esperienze di welfare aziendale*, Giappichelli, 2018, sp. p. 42. Secondo TIRABOSCHI, *Il welfare aziendale ed occupazionale in Italia*, cit., «Se il fenomeno del welfare aziendale può essere letto e analizzato anche nella prospettiva della (nuova) grande trasformazione del lavoro, il punto di ricaduta non può essere allora il complessivo ripensamento, tramite appunto la leva del welfare, dello scambio contrattuale posto a fondamento del paradigma economico e sociale del lavoro: i suoi elementi retributivi e redistributivi, certamente, ma anche la produttività del lavoro, le pratiche organizzative, i percorsi professionali e di carriera, il benessere organizzativo e la conciliazione vita-lavoro, le forme di partecipazione dei lavoratori e, in generale, la ridefinizione delle forme di tutela e protezione sociale del lavoro che cambia»: p. 96.

<sup>60</sup> RUSSO, *op. cit.*, *Prefazione*, pp. XI-XII. V. in argomento anche SANTAGATA DE CASTRO, *Tecniche di fidelizzazione e rapporto di lavoro*, in SANTUCCI, BELLINI, QUARANTA, *ICT e lavoro flessibile. Modelli organizzativi, contrattazione collettiva e autonomia individuale*, FrancoAngeli, 2008, p. 235 ss.

soffocare le potenzialità della fidelizzazione entro gli angusti ambiti del rapporto tra l'impresa ed i lavoratori "di punta"<sup>61</sup>; è interesse del datore coniugare una buona qualità dell'occupazione – attraverso un esame delle istanze intro-aziendali – con una risposta quanto più funzionale possibile agli *input* dei mercati globali, mediante la costruzione di un rapporto duraturo e proficuo per entrambe le parti. Con la propria offerta di benefit – non solo in termini di vantaggio economico – anche il datore va dunque in qualche modo ad incidere – come accade rispetto al consumatore – sulla dimensione "volitiva" del lavoratore, nel senso di favorirne un atteggiamento positivo verso l'azienda mediante mirate *policies* aziendali, volte ad ottenere la c.d. *allegiance*, ovvero una fedeltà comportamentale nel lungo periodo: a tal fine, sarà un'attenta analisi della compagine aziendale la chiave per effettuare scelte imprenditoriali che inevitabilmente influenzeranno la *qualità* delle dinamiche relazionali in azienda; il passaggio fondamentale da *atteggiamento positivo* a *fiducia* ed infine a *fedeltà* del lavoratore può avvenire nel migliore dei modi solo valorizzando al massimo la dimensione dell'*ascolto* e della *personalizzazione* dell'offerta, esattamente come avviene nel *marketing*: è, questa, l'unica via attraverso la quale l'azienda potrà predisporre dei piani di *welfare* che siano la corretta rappresentazione di uno specifico contesto, in risposta ad un più ampio concetto di *benessere* che pone al centro la "persona" del lavoratore, con le sue esigenze ed aspettative, sino ad arrivare – nelle prospettazioni più rosee – all'adozione di sistemi partecipativi che rafforzino ai massimi livelli il senso di appartenenza del lavoratore all'azienda<sup>62</sup>.

### 3.1. L'employer branding process

A proposito di coinvolgimento del personale, merita un cenno il c.d. *employer branding*.

È ben noto come nel mercato dei prodotti il *brand*<sup>63</sup> (o marca) rappresenti non di rado una notevole attrazione per il consumatore, sia come "simbolo" della personalità dell'azienda da cui

---

<sup>61</sup> Diverso è dire – questo sì – che vi possono essere misure rivolte a lavoratori specifici, meritevoli di particolare attenzione per l'impegno profuso ed i risultati conseguiti, o comunque a gruppi ben individuati o individuabili della compagine aziendale. Del resto, anche con riguardo alle strategie di *marketing*, la fidelizzazione, di per sé, non può dirsi limitata ai clienti che potremmo definire "migliori", ma rappresentano un ventaglio di opportunità differenziate in base ai diversi *standard* di consumatori: per fascia di età, stile di vita, capacità economica, etc.

<sup>62</sup> Un po' come accade, per tornare a fare un parallelismo con l'ambito commerciale, con il c.d. *TES marketing* (v. nota 39), in cui il cliente viene coinvolto già nella fase di progettazione di un bene/servizio, in modo da accrescerne, così, il senso di "appartenenza" all'azienda.

<sup>63</sup> Che viene definito come «un nome, un termine, un segno, un simbolo, un disegno, o una combinazione di tali elementi, con cui si identificano prodotti o servizi di uno o più venditori al fine di differenziarli da altri offerti dalla concorrenza» (KOTLER, SCOTT, *Marketing management*, Isedi, 2002). Esso è stato anche definito come un sistema di valori che l'azienda vuole trasmettere ai suoi clienti (CLARK, *Consumer and Corporate Values: Yet Another View on Global Marketing*, in *International Journal of Advertising*, 1987, vol. 6, n. 1, p. 29 ss.; BECKETT, *The relevance of brands cannot be underestimated*, in *Marketing*, 1996, 1 Agosto, p. 19 ss.) e come una garanzia sulla qualità dei prodotti offerti: Walter Landor, pioniere del *branding*, ha infatti parlato del *brand* come di

promana, sia come dimensione nella quale il cliente proietta la propria immagine, in qualche modo riconoscendosi in esso. La creazione della *brand identity*<sup>64</sup> – che riflette la *vision*, nonché la *mission* dell'azienda<sup>65</sup> – diviene dunque uno strumento fondamentale per attirare i clienti e fidelizzarli, poiché, come è stato evidenziato, il potere del *brand* risiede «nella mente del consumatore»<sup>66</sup>.

Ora, se nel *marketing* “esterno” emerge la rilevanza di un rapporto con il cliente che tenga conto delle sue esigenze ed aspettative, simile discorso vale per il *marketing* c.d. “interno”, nella consapevolezza che la fidelizzazione dei lavoratori rappresenta, come si è detto, una leva fondamentale – anche – per una continua crescita di competitività, in quanto stimolo delle potenzialità del capitale umano e della sua affezione all'azienda. Da questo punto di vista, *L'Employer Branding Process* (EBP) diviene «una strategia di *marketing* finalizzata a creare un'immagine aziendale coerente con l'identità dell'impresa come *employer* (luogo di lavoro), in sintonia con il target di riferimento e ben distinta da quella dei competitors, attraverso la quale attrarre e fidelizzare le persone di talento»<sup>67</sup>.

Alla base dello sviluppo di questa strategia, evidenziano gli studiosi, si pone un'accurata attività di *recruitment* e *selezione* dei candidati, rispetto ai quali verificare l'attitudine all'inserimento nella

---

«una promessa che identificando ed autenticando un prodotto o un servizio annuncia un impegno di soddisfazione e qualità». V., ancora, in argomento, BUSACCA, *Il valore della marca tra postfordismo ed economia digitale*, EGEEA, 2000; KAPFERER, *Strategic brand management*, Kogan Page, 1997; ID., *The New Strategic brand management. Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, Kogan Page, 2004; ZARA, *La valutazione della marca. Il contributo del brand alla creazione del valore dell'impresa*, Etaslibri, 1997.

<sup>64</sup> Definita come «un esclusivo set di associazioni che l'azienda ambisce a costruire e a mantenere nel tempo», che «supportano la marca e rappresentano la promessa che l'azienda si impegna a mantenere nei confronti dei consumatori» (AAKER, *Building strong brands*, The Free Press, 1996).

<sup>65</sup> La *vision* può essere definita come l'*idea* dell'imprenditore, la proiezione di ciò che l'azienda intende diventare; essa rispecchia lo spirito ed i valori dell'impresa. La *mission*, invece, «mette in luce ciò che l'azienda è oggi e rappresenta la [sua] ragion d'essere, descrive quello che l'azienda vuole significare nel mercato in cui opera, chiarisce in cosa essa si distingue rispetto ai concorrenti e tratteggia la guida strategica dell'agire dell'intera organizzazione» (MANZONI, *Il piano strategico d'azienda. Un approccio per elaborare e costruire un piano strategico realizzabile, efficace e capace di attrarre risorse finanziarie dagli investitori e dalle banche*, FrancoAngeli, 2013, p. 65).

<sup>66</sup> KELLER, *Conceptualising, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity*, in *Journal of Marketing*, 1993, vol. 57, n. 1, p. 1 ss. Esso, cioè, rappresenta «l'insieme delle associazioni mentali, fatta dai consumatori che aggiunge valore a quello percepito del prodotto o del servizio».

<sup>67</sup> AMENDOLA, *Corporate recruiting. Employer branding e nuove tendenze*, Anthea Consulting, 2008. V., ancora, in argomento, *ex plurimis*, ADLER, *Why Job Branding Is More Important Than Employer Branding*, in *www.ere.net*; AMENDOLA, *Employer Branding*, in *Sviluppo & Organizzazione*, 2007, n. 224, p. 52 ss.; ARTHUR, *The Employee Recruitment and Retention Handbook*, Amarcom, 2001; BARROW, MOSLEY, *The Employer Brand: Bringing the best of brand management to people at work*, John Wiley&Sons, 2005; COLOMBO, *L'employer branding come strategia di gestione delle risorse umane*, WorkForce, 2010; FIOCCA, MARINO, TESTORI, *Brand Management*, Etas, 2007; MARTIN, HETRICK, *Corporate Reputations, Branding and People Management*, Routledge, 2006; MINCHINGTON, *Employer Brand Leadership. A Global Perspective*, Collective Learning Australia, 2010; ID., *Your Employer Brand. Attract, engage, retain*, Collective Learning Australia, 2006; PADULA, *La fidelizzazione selettiva del personale*, in *Qualità online*, 2014, n. 5, p. 25 ss., consultabile in [https://www.qualitaonline.it/qualitamp/wp-content/pdf/Qualita\\_5-2014.pdf](https://www.qualitaonline.it/qualitamp/wp-content/pdf/Qualita_5-2014.pdf); ID., *Marketing interno. Prospettive e applicazioni innovative*, Hoepli, 2007; SULLIVAN, *Employment Branding: the Only Long-term Recruiting Strategy*, in *www.ere.net*.

cultura organizzativa in termini di valori personali e/o *skill*<sup>68</sup>, in modo da assicurare che l'allineamento con la *vision* aziendale faccia dei collaboratori i portatori, e sostenitori, all'esterno, del valore identitario dell'azienda<sup>69</sup>.

L'interesse verso questa pratica selettiva è in notevole aumento sin dai primi anni 2000<sup>70</sup>, e moltissime imprese ormai considerano l'*employer brand* un vantaggio competitivo tramite l'individuazione delle migliori risorse che, orientate verso i valori dell'impresa, possano rappresentare fonte di ricchezza e innovazione per la stessa<sup>71</sup>.

Se un *brand forte* ha la capacità di attivare l'immaginario collettivo, evocando all'esterno la reputazione stessa di una certa azienda, la sua *corporate image* diviene la sintesi di una serie di valori tra i quali spicca la *gestione dei rapporti di lavoro*, tale da determinare «... una condizione di best place to work ... for the best people, rispetto a cui le persone migliori (best) sono quelle maggiormente allineate in termini di esigenze e aspettative dell'organizzazione»<sup>72</sup>.

Rispetto alle aspettative dei lavoratori, il parametro per "misurarne" il grado di soddisfazione rispetto alla vita in azienda sarà determinato dall'*employee value proposition* (EVP), concetto che può sintetizzarsi nella «somma complessiva di tutto ciò che le persone vivono e ricevono nell'ambito del rapporto di lavoro con un'azienda: la soddisfazione intrinseca per il lavoro, l'ambiente, la leadership, i colleghi, la retribuzione e altro ancora. È quello che fa l'azienda per soddisfare i

---

<sup>68</sup> Gli studi mostrano come l'*employer branding* debba sintetizzare i concetti del *brand equity* (AAKER, *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*, Simon & Schuster, 1991), del *competence management* (NONAKA, TAKEUCHI, *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, 1995), del *contratto psicologico* (COSTA, GIANECCHINI, *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, Mc Graw Hill, 2013) e della *resource-based view* (BARNEY, *Firm Resources and Sustained. Competitive Advantage*, Texas A&M University, 1991).

<sup>69</sup> Ciò può avvenire solo utilizzando «a targeted, long-term strategy to manage the awareness and perceptions of employees, potential employees, and related stakeholders with regards to a particular firm»: SULLIVAN, *Eight elements of a successful employment brand*, in *ERE. Recruiting Intelligence*, 23 Febbraio 2004, consultabile in <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>.

<sup>70</sup> FROOK, *Burnish your brand from the inside, B to B*, 2001, vol. 86, n. 8, pp. 1-2; EISENBERG ET AL., *The Role of the Value Proposition and Employment Branding in Retaining Top Talent*, Society for Human Resource Management, 2001. Per ulteriori riferimenti sul tema si rimanda all'ampia bibliografia di BACKHAUS, TIKOO, *Conceptualizing and researching employer branding*, in *Career Development International*, 2004, vol. 9, n. 5, p. 501 ss.

<sup>71</sup> L'*internal branding* mira a raggiungere un vantaggio competitivo per l'azienda attraverso le persone, «risorse non replicabili ma possibilmente espropriabili» (così TONAZZO, *Employer branding. Teoria ed applicazione: il caso Carel spa*, tesi, 2013), dal momento che coinvolge elementi che vanno al di là del puro rapporto lavorativo: è quanto messo in evidenza, ad es., dal *Watson Wyatt HCI (Human Capital Index)*, che pone in rilievo l'importanza di un «significativo e ben strutturato approccio al capitale umano» (cfr. PADULA, *La fidelizzazione selettiva*, cit., p. 25). V., in argomento, ex multis, BEAGRIE, *How to ... influence employee behaviour through internal marketing*, in *Personnel Today*, Agosto 2003, p. 35; FLIPO, *Service Firms: Interdependence of External and Internal Marketing Strategies*, in *European Journal of Marketing*, 1986, vol. 20, n. 8, p. 5 ss.; MITCHELL, *Selling the brand inside*, in *Harvard Business Review*, 2002, vol. 80, n. 2, p. 99 ss.; ancora, MUSSO (a cura di), *Internal branding. Strategie di marca per la cultura d'impresa*, FrancoAngeli, Milano, 2007.

<sup>72</sup> Cfr. PADULA, *La fidelizzazione selettiva del personale*, cit. Secondo Lloyd (*Branding from the Inside Out*, in *Business Strategy Review*, 2002, vol. 19, n. 2, p. 64 ss.) l'*employer branding* è «the sum of a company's efforts to communicate to existing and prospective staff that it is a desirable place to work».



bisogni, le aspettative e anche i sogni dei collaboratori»<sup>73</sup>. In uno scenario così attento alla persona che lavora, non manca peraltro l'interessante prospettiva di chi rinviene in tali dinamiche il rischio di nuove, diverse forme di subordinazione, evidenziando che, «mentre diminuiscono le forme di controllo diretto sulla prestazione, fino a generare la falsa impressione di un “tramonto della subordinazione” e di un’espansione dell’autonomia, crescono invece, e tendono a prevalere, le forme di controllo indiretto sui risultati, e perfino sull’adesione del dipendente a “valori” e “mission” aziendali, che virano nella direzione opposta, di una neo-subordinazione, la quale, se sotto il profilo dei contenuti sembra diversa da quella tradizionale, sotto il profilo giuridico resta facilmente – forse addirittura più facilmente – riconducibile alla tradizionale etero-direzione barassiana, consacrata dall’art. 2094 cod. civ.»<sup>74</sup>.

#### 4. *La partecipazione tra ruolo del sindacato e relazione diretta tra impresa e lavoratori*

Una riprova del fatto che la considerazione del *welfare* aziendale debba svincolarsi dalle mere dinamiche fiscali si rinviene nella circostanza, evidenziata anche nel *Primo Rapporto Censis-Eudaimon* in materia, che molte aziende hanno attivato dei piani di *welfare* ben prima delle recenti Leggi incentivanti di Stabilità. Tale scelta è ricollegata, da un lato, ad una «visione meno conflittuale del rapporto tra lavoratori e impresa e/o meno unilaterale dal punto di vista dei ruoli e della distribuzione del valore creato»; dall’altro, alla crescente importanza «del progressivo consenso verso culture aziendali improntate alla *convergenza di interessi tra imprese e lavoratori*»<sup>75</sup> (mio il corsivo). Cresce, cioè, la consapevolezza che «solo la costruzione di una comunità di intenti può consentire di tenere il passo di una competizione che, se basata solo ed esclusivamente sulla pressione sui lavoratori, rischia di essere fragile e saltare alla prima occasione»<sup>76</sup>. Invero, le esperienze italiane di partecipazione hanno avuto un’origine per lo più contrattuale, maturando

---

<sup>73</sup> MICHAELS, HANDFIELD-JONES, AXELROD, *La Guerra dei talenti. Come sedurre e trattenere i manager di qualità*, Etas, 2002. Sulla EVP v. l’articolo di HILL, TANDE, *Total rewards. The Employment Value Proposition*, in *Workspan Magazine* 10/06, p. 19 ss. consultabile in <https://tandehill.com/wp-content/uploads/2019/12/Total-Rewards.pdf>.

<sup>74</sup> TURSI, *op. cit.*, p. 218.

<sup>75</sup> V. p. 56 del *Rapporto*. Non si può peraltro dire che le dinamiche conflittuali siano superate, ma dal *Secondo Rapporto Censis-Eudaimon* sul *welfare* aziendale emergono due dati interessanti: il primo riguarda la circostanza che è comunque «alta la quota di dipendenti che hanno una concezione di convergenza degli interessi tra imprenditori, manager, impiegati e operai» e il secondo che «la visione dell’azienda come teatro della lotta di classe è più forte nei dirigenti che negli operai. Una sorta di capovolgimento copernicano che fa dei dirigenti dei nostalgici della lotta di classe molto più dei tradizionali protagonisti, gli operai»: (p. 27).

<sup>76</sup> *Primo Rapporto Censis-Eudaimon* sul *welfare* aziendale, cit., p. 11.

nell'ambito di accordi aziendali conclusi principalmente in grandi imprese<sup>77</sup>; ad esse si accostano forme di coinvolgimento diretto di piccoli gruppi di lavoratori, da parte dell'azienda, per lo svolgimento di attività operative, «con maggiore o minore autonomia e possibili estensioni in ambito organizzativo (un esempio è la previsione di comitati stabili bilaterali)». Tuttavia, tali forme partecipative, «il cui potenziale di diffusione è testimoniato da non poche ricerche, presentano ... elementi di ambivalenza, perché risentono del contesto in cui operano e della prevalente iniziativa manageriale. Per tali motivi esse tendono ad assumere connotazioni se non antisindacali, spesso tali da escludere la rilevanza dell'azione sindacale»<sup>78</sup>: è, questo, un aspetto su cui le parti sociali devono lavorare assiduamente, ai fini di implementare il *welfare* aziendale in un'ottica di sereno, rispettoso e responsabile confronto. Le relazioni sindacali, a tutti i livelli, divengono immagine di quel processo, di cui si è detto, di arricchimento del sinallagma contrattuale, espressione di nuove istanze dei lavoratori, che, al di là del profilo economico, abbracciano «le dimensioni dello status e della crescita professionale, della partecipazione ai processi decisionali, del benessere organizzativo e più in generale della qualità della vita lavorativa e non»<sup>79</sup>:

Senza addentrarsi, in questa sede, nella complessa tematica della *partecipazione* dei lavoratori alla gestione delle imprese, da sempre «grande assente dal diritto sindacale e dal sistema di relazioni

---

<sup>77</sup> TREU, voce *Partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese*, *Diritto online*, 2017, consultabile in [www.treccani.it](http://www.treccani.it), ricorda in particolare i contratti aziendali del gruppo Finmeccanica (2014) e del gruppo Eni (2011), i quali «stabiliscono un insieme di strumenti partecipativi alquanto elaborati a vari livelli e su vari temi, che arrivano a toccare aspetti essenziali delle scelte del gruppo, e che includono la presenza di rappresentanti dei lavoratori in commissioni miste di vario livello fino all'interno dei comitati competenti per individuare gli indirizzi fondamentali della vita aziendale». Di recente, tanto per fare alcuni esempi, il nuovo integrativo FCA, CNHI e FERRARI, sottoscritto l'11 marzo 2019, prevede che il Consiglio delle RSA (ovvero il Comitato esecutivo del suddetto Consiglio, nelle unità produttive con più di 900 dipendenti) possa chiedere la partecipazione dei segretari provinciali delle organizzazioni sindacali nello stesso rappresentate ad incontri con la Direzione aziendale «su temi di particolare rilievo che non siano di competenza della Commissione paritetica nazionale» (art. 1-bis, co. 7). La novità di rilievo è rappresentata dall'inclusione nel Consiglio d'amministrazione di due membri in rappresentanza dei lavoratori (v. sul punto SEGHEZZI, *Nuove relazioni industriali alla sfida della partecipazione*, consultabile in <http://www.mitbestimmung.it>, nella sezione *Focus Fca-Psa* (articolo dell'8 febbraio 2020). Ancora, in Automobili Lamborghini, di proprietà del Gruppo Volkswagen dal 1998 (nella holding Audi), il sistema di relazioni industriali si fonda «su un particolare processo sincretico che tiene insieme la *mitbestimmung* tedesca (letteralmente cogestione), propria dell'ordinamento giuridico tedesco e del Gruppo VW, progressivamente adattata al quadro legislativo, alla prassi sindacale e alla cultura gestionale italiana» (D'ALOISIO, *Dalla mitbestimmung alla partecipazione*, consultabile in <http://www.mitbestimmung.it>, articolo del 22 marzo 2020). Parimenti accade nel nuovo «Contratto integrativo e di partecipazione» della Ducati Motor Holding SpA, siglato il 5 marzo 2019 – anch'essa, non a caso, facente parte del gruppo Audi-Volkswagen – che punta all'«implementazione di strategie di ottimizzazione e di efficientamento dei processi aziendali conseguiti potenziando nel contempo il valore e la qualità del contributo professionale espresso da tutti i lavoratori, nonché il loro livello di partecipazione alla vita aziendale» (in *Premessa*). Commissioni tecniche e Sistema Informativo Aziendale, accanto ai momenti di formazione/informazione destinati al *management* ed ai componenti della RSU, sono i capisaldi delle relazioni industriali partecipative, già previsti nel precedente accordo integrativo del 2015.

<sup>78</sup> TREU, voce *Partecipazione*, cit.

<sup>79</sup> TIRABOSCHI, *Il welfare aziendale ed occupazionale in Italia*, cit., p. 97. Luigi Sbarra, Segretario Generale aggiunto della Cisl, illustrando il V Rapporto Ocsel sulla contrattazione di secondo livello, ha evidenziato proprio la necessità di sviluppare «un modello ... più partecipativo che valorizzi il ruolo delle parti sociali»: cfr. <https://www.cisl.it/primo-piano/14690-ocsel-presentato-oggi-a-roma-il-v-rapporto-cisl-sulla-contrattazione-di-secondo-livello.html>.

industriali italiani»<sup>80</sup>, caratterizzato da una grande conflittualità, tuttavia si ritiene opportuno evidenziare alcuni punti connessi alla nostra tematica: sul fronte legislativo, le recenti Leggi di Stabilità hanno incentivato la *partecipazione agli utili*<sup>81</sup> e l'*azionariato dei dipendenti*<sup>82</sup>, prevedendo, da un lato, l'applicazione di un regime di tassazione agevolata (al 10%) anche per le somme erogate sotto forma di partecipazione agli utili dell'impresa, e, dall'altro lato, un regime di totale detassazione per il «valore delle azioni di cui all'articolo 51, comma 2, lettera g), del testo unico delle imposte sui redditi ... anche se eccedente il limite indicato nel medesimo articolo 51, comma 2, lettera g), e indipendentemente dalle condizioni dallo stesso stabilite»<sup>83</sup>.

Al di là del profilo – nuovamente – economico/fiscale, vengono fatti piccoli passi verso un coinvolgimento dei lavoratori (non a livello decisionale, ma) nell'*organizzazione del lavoro*: il comma 189 dell'art. 1 della Legge di Stabilità per il 2016 consentiva infatti, nelle due prime versioni della norma, l'aumento del limite massimo di importo del premio variabile cui applicare il regime fiscale agevolato<sup>84</sup> nel caso di coinvolgimento paritetico<sup>85</sup> dei lavoratori nell'*organizzazione del lavoro*. Tale ultima espressione è considerata «sufficientemente ampi[a] per comprendere gran parte delle

<sup>80</sup> ZOPPOLI L., *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, in DLRI, 2005, p. 373.

<sup>81</sup> Tra i moltissimi contributi specifici in argomento, v. BIAGIOLI, voce *Partecipazione agli utili*, in *Enc. sc. soc.*, 1996, VI, pp. 493-494; BONARETTI, *Partecipazione agli utili nel lavoro subordinato*, in DPL, 1993, n. 10/I, p. 73 ss.; FERRI G., voce *Partecipazione agli utili*, in *Enc. dir.*, 1982, XXXII; MIGNOLI, *La partecipazione agli utili spettante ai prestatori di lavoro*, in RS, 1965, n. 3-4, p. 445 ss.; VIVANTE, *La partecipazione dei lavoratori agli utili delle società per azioni*, in RDComm, 1918, vol. XVI, I, p. 258 ss.

<sup>82</sup> Cfr., *ex plurimis*, ALAIMO, *La partecipazione azionaria dei lavoratori. Retribuzione, rischio e controllo*, Giuffrè, 1998; EAD., *Gli effetti della partecipazione azionaria dei lavoratori sul governo dell'impresa: il caso italiano*, in LD, 2003, n. 4, p. 615 ss.; IZAR (a cura di), *La partecipazione azionaria dei dipendenti*, Giappichelli, 2003; BIAGI, *La partecipazione azionaria dei dipendenti tra intervento legislativo e contrattazione collettiva*, in RIDL, 1999, n. 1, I, p. 283 ss.; GHERA, *Azionariato dei lavoratori e democrazia economica*, in RIDL, 2003, I, p. 413 ss.; SANTAGATA DE CASTRO R., *Il lavoratore azionista*, Giuffrè, 2008; SPAGNUOLO VIGORITA, *Azionariato dei dipendenti: nozione e profili di diritto del lavoro*, in DRI, 2000, n. 1, p. 3 ss.; ZOPPOLI L., *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, in DLRI, 2005, n. 107, sp. p. 416 ss.

<sup>83</sup> Cfr. art. 1, comma 184-bis, lett. c, l. n. 208/2015. Ulteriori disposizioni di favore sono contenute nel d.l. del 20 giugno 2016, attuativo dell'art. 1, comma 180, della finanziaria per il 2014 (l. 27 dicembre 2013, n. 147) all'art. 3, comma 1 – il quale «non pone la condizione che i piani azionari per i dipendenti ... siano negoziati con le rappresentanze sindacali», ma «è coerente con la loro finalità che le decisioni aziendali in proposito siano concordate con i sindacati, come del resto si è verificato per lo più nelle iniziative finora attuate» (Treu, voce *Partecipazione*, cit.) – nonché nell'art. 1, co. 999, l. n. 205/2017, che abroga il terzo comma dell'art. 68 Tuir e ne modifica i commi 5 e 7, intervenendo sul regime delle plusvalenze.

<sup>84</sup> Dalla cifra originaria di 2.500 euro lordi si è passati, con la Legge n. 232/2016, a 4.000 euro lordi. La norma in questione è stata a sua volta sostituita, da ultimo, dall'art. 55, co. 1, d.l. n. 50/2017, convertito, con modificazioni, dalla l. n. 96/2017. Nella nuova versione, essa dispone che «Per le aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro, con le modalità specificate nel decreto di cui al comma 188, è ridotta di venti punti percentuali l'aliquota contributiva a carico del datore di lavoro per il regime relativo all'invalidità, la vecchiaia ed i superstiti su una quota delle erogazioni previste dal comma 182 non superiore a 800 euro. Sulla medesima quota, non è dovuta alcuna contribuzione a carico del lavoratore. Con riferimento alla quota di erogazioni di cui al presente comma è corrispondentemente ridotta l'aliquota contributiva di computo ai fini pensionistici»: tale disposizione è rivolta ai premi e alle somme erogati in esecuzione dei contratti collettivi di cui al comma 187 dell'art. 1 l. n. 208/2015, sottoscritti successivamente alla data di entrata in vigore del decreto in questione.

<sup>85</sup> Sul punto, si ricorda che il d.l. del 25 marzo 2016 ha precisato (art. 4, co. 1) che tale coinvolgimento deve essere formalizzato da un *piano* («Piano di Innovazione», nella circolare n. 5/E del 2018 dell'Agenzia delle Entrate, p. 9), elaborato secondo le indicazioni dei contratti collettivi di cui all'art. 51 del d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81, che stabilisca, a titolo esemplificativo, la costituzione di gruppi di lavoro nei quali operano responsabili aziendali e lavoratori, finalizzati al miglioramento o all'innovazione di aree produttive – o sistemi di produzione – e che prevedano strutture permanenti di consultazione e monitoraggio degli obiettivi da perseguire.

questioni di interesse per la produttività e la qualità del lavoro in azienda nonché per la vita quotidiana dei lavoratori»<sup>86</sup>; tuttavia, la formulazione del comma 189 apre all'incertezza di confini non ben definiti, poiché «astrattamente ... potrebbe ritenersi la riconducibilità all'organizzazione del lavoro di ogni aspetto che riguardi, anche in senso lato, il coordinamento dell'impiego dei prestatori di lavoro con gli altri fattori produttivi»<sup>87</sup>.

La norma, peraltro, è stata lodata come «il più significativo risultato nel campo delle iniziative progettuali a sostegno del coinvolgimento paritetico delle parti che il nostro ordinamento abbia finora conosciuto»<sup>88</sup>. Tale coinvolgimento implicherebbe una relazione *diretta* tra l'impresa ed i lavoratori coinvolti nel processo produttivo, distinta dalla relazione con il sindacato, che, comunque, resta un soggetto «pur sempre importante, perché la norma prevede che questo coinvolgimento paritetico dei lavoratori debba essere previsto dal contratto collettivo»<sup>89</sup>. A tal riguardo, v'è chi sostiene peraltro che il comma 189 conterrebbe un «apparente paradosso del sostegno contrattuale alla partecipazione diretta dei lavoratori», poiché «da un lato si incentiva la [loro] partecipazione attraverso un rapporto diretto, non mediato dalla rappresentanza, nella gestione della organizzazione del lavoro con l'obiettivo di incremento della produttività; dall'altro, questo processo di individualizzazione nella gestione della prestazione di lavoro viene in qualche modo mediato e validato dalla contrattazione collettiva di secondo livello. Con un apparente ossimoro si incentiva, dunque, allo stesso tempo, mediazione sindacale e individualizzazione delle relazioni di lavoro»<sup>90</sup>.

Sul versante della contrattazione collettiva, al di là dei dati che emergono dal menzionato Rapporto del Ministero del Lavoro sul deposito telematico dei contratti collettivi ai fini della detassazione del premio di risultato – che, alla data del 14 Settembre 2020, mostra come dei 12.939 contratti attivi solo 1.551 prevedono un piano di partecipazione, a fronte dei 7.616 che prevedono misure di welfare aziendale – non può non segnalarsi positivamente come il *Patto della fabbrica*, siglato il 9 marzo 2018, in cui Confindustria e le tre grandi Confederazioni sindacali si ripropongono di accompagnare i processi di innovazione che stanno investendo le realtà produttive italiane, indicano tra i pilastri portanti il *welfare* aziendale e la *partecipazione dei lavoratori*;

<sup>86</sup> TREU, voce *Partecipazione dei lavoratori*, cit. L'art. 4 del decreto precisa, all'ultimo comma, che «Non costituiscono strumenti e modalità utili ai fini di cui al comma 1 i gruppi di lavoro di semplice consultazione, addestramento o formazione».

<sup>87</sup> LAMA, *La normativa promozionale del coinvolgimento paritetico del lavoratore nell'organizzazione del lavoro*, in ALVINO, CIUCCIOVINO, ROMEI (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, il Mulino, 2019, pp. 190-191.

<sup>88</sup> LAMA, *op.cit.*, p. 189.

<sup>89</sup> MARESCA, *Il welfare aziendale nella prospettiva delle politiche retributive del personale*, in ALVINO, CIUCCIOVINO, ROMEI (a cura di), *op. cit.*, p. 83 (v. la nota 94 per la formulazione attuale della norma).

<sup>90</sup> CARUSO, *La rappresentanza delle organizzazioni di interessi tra disintermediazione e re-intermediazione*, in *ADL*, 2017, n. 3, I, pp. 570-571.

la valorizzazione, nella frase di chiusura dell'accordo, di forme di partecipazione «*nei processi di definizione degli indirizzi strategici dell'impresa*» (v. il par. 6, lett. e), appare esplosivo nelle potenzialità del suo significato, poiché «costituisce il preludio per l'apertura di una breccia ... nel muro del tradizionale ostracismo delle parti sociali al tema della partecipazione "istituzionale"»<sup>91</sup>.

Ora, è evidente che nel nostro Paese sia difficilmente ipotizzabile la diffusione di sistemi di partecipazione alla *governance* aziendale<sup>92</sup> alla stregua del modello tedesco; pur tuttavia, l'apertura di spazi partecipativi «risponde ... a bisogni profondi di valorizzazione del lavoro e di autorealizzazione dei lavoratori» e «introduce elementi di responsabilizzazione sociale dell'impresa e di trasparenza dei suoi comportamenti: elementi tanto più importanti nell'attuale contesto globale di forti turbolenze economiche e finanziarie»<sup>93</sup>.

##### 5. *Le sfide del welfare aziendale, tra criticità e promozione della qualità del lavoro*

Il *welfare* aziendale, lo si è detto, è un fenomeno che conta numeri sempre maggiori<sup>94</sup> e si aggiudica risultati sicuramente positivi<sup>95</sup>: il 66,1% dei lavoratori che beneficiano di misure di *welfare* aziendale ritiene che esso stia contribuendo a migliorare la propria qualità della vita; tra questi, l'89,5% è rappresentato da dirigenti e direttivi, il 60% da impiegati, e il 78,8% di operai ed esecutivi<sup>96</sup>. Pur tuttavia, la fidelizzazione di tipo promozionale ha ancora molta strada da fare: se è vero che le tecniche "vincolistiche" di cui si è detto sono in grado di intervenire in maniera incisiva negli equilibri della dimensione individuale del rapporto di lavoro, a vantaggio, di regola,

---

<sup>91</sup> LAMA, *op. cit.*, p. 202.

<sup>92</sup> V. sul punto le considerazioni di PERULLI, *La contrattazione collettiva aziendale e il welfare aziendale: caratteristiche e limiti di un modello troppo enfatizzato*, in ZILIO GRANDI (a cura di), *Stato sociale, lavoro e welfare aziendale ai tempi del Jobs Act*, Università Ca' Foscari di Venezia, Dipartimento di Management. Nota di ricerca, 2017, n. 1, consultabile in <http://virgo.unive.it/wpideas/storage/2017nr01.pdf>, p. 24.

<sup>93</sup> TREU, voce *Partecipazione dei lavoratori*, cit. Secondo CARUSO, DEL PUNTA, TREU, *Manifesto per un diritto del lavoro sostenibile*, 20 maggio 2020, consultabile in <http://csdile.lex.unict.it>, pp. 24-25, il lavoratore subordinato dovrebbe allora avere pieno diritto «a essere coinvolto almeno a titolo informativo nell'elaborazione dei modelli organizzativi ... a essere interpellato prima di atti gestionali che lo riguardano», sino ad arrivare, nelle prospettazioni più rosee, a «meccanismi istituzionali di governo dell'impresa (ridefinizione dei diritti delle rappresentanze del personale, anche per adeguare i diritti statutari all'era informatica; normative premiali per l'adozione di modelli organizzativi incentrati sull'assegnazione di obiettivi e sulla conseguente responsabilizzazione, di team e/o individuale, dei suoi protagonisti; modelli più fortemente partecipativi di gestione della sicurezza; meccanismi di partecipazione/proceduralizzazione a livello individuale)».

<sup>94</sup> A dimostrarlo sono i dati del *Terzo Rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale*, cit. Nella stessa direzione si muovono anche il *Primo Rapporto sulla contrattazione di secondo livello* della Cgil – che considera 1.700 accordi siglati tra il 2015 e il 2017, evidenziando un balzo in avanti del *welfare* aziendale dal 2015 (presente nel 22,8% degli accordi) al 2017 (27,2%) – ed il *V Rapporto sulla Contrattazione Collettiva di Secondo Livello* (Ocsel), relativo al biennio 2017-2018, che segnala un incremento percentuale della presenza del *welfare* aziendale negli accordi di secondo livello dal 33 al 38%.

<sup>95</sup> Pur nella consapevolezza, come evidenziato da PERULLI, *op. cit.*, p. 24, della necessità di mantenere, rispetto a tale fenomeno, un «approccio ... realistico e disincantato, scevro da connotazioni ideologiche».

<sup>96</sup> Ancora il *Terzo Rapporto sul welfare aziendale*, cit., p. 10 e p. 25 ss.

del datore, cui fa da contraltare una giurisprudenza che tenta di individuare quel corretto *bilanciamento* di interessi che consenta di considerare legittime le singole pattuizioni negoziali, nel *welfare* aziendale – in particolare, quello contrattuale – la soddisfazione delle aspettative dei lavoratori dipende da fattori endogeni ed incerti, tra i quali spiccano la forza del sindacato al tavolo delle trattative<sup>97</sup> e le effettive possibilità/capacità della singola azienda di predisporre adeguati piani di *welfare* sulla base di una corretta mappatura delle esigenze dei dipendenti<sup>98</sup>.

Nelle realtà più virtuose, gli imprenditori «considerano le responsabilità sociali e gli obiettivi di business come reciprocamente funzionali: l'azienda cresce in modo sostenibile e migliora le proprie performance anche grazie alla propria capacità di occuparsi delle esigenze dei lavoratori e di gestire le relazioni con l'ambiente in cui opera». In questi casi il *welfare* aziendale «è una strategia dell'impresa, non è rubricato sotto la voce “amministrazione del personale”, e gli imprenditori e i manager che dirigono l'azienda se ne occupano direttamente»<sup>99</sup>. Una proficua implementazione del *welfare* in azienda, volta a garantirsi la c.d. *allegiance* dei dipendenti – ovvero una vera e propria *loyalty*, incardinata nella consapevole volontà di tessere un rapporto duraturo – è operazione lunga e complessa, che non può non tener conto della conformazione «strutturale e sociale» dell'occupazione, in un mercato del lavoro assolutamente “territoriale”, in cui il Mezzogiorno resta il fanalino di coda<sup>100</sup>, e caratterizzato da un numero sempre crescente di lavoratori “non standard”, assunti con tipologie contrattuali flessibili, e da un aumento dei lavoratori *part-time* rispetto agli assunti a tempo pieno<sup>101</sup>; da un aumento dei lavoratori ultra cinquantacinquenni rispetto ai più giovani<sup>102</sup>, molti dei quali, peraltro, si ritrovano impiegati in mansioni inferiori al proprio titolo di studio, con il rischio di una «disaffezione e frustrazione nei confronti del proprio lavoro» e più basse prospettive di reddito<sup>103</sup>; da una prevalenza di donne,

<sup>97</sup> Senza trascurare il rischio, laddove vi sia un più basso tasso di sindacalizzazione, che il *welfare* aziendale possa diventare uno strumento di “disintermediazione”, «utilizzato dalle aziende per ridurre il potenziale ruolo del sindacato nelle politiche del personale» (COLOMBO, *Il ruolo delle organizzazioni sindacali nelle scelte di welfare aziendale*, in RPS, 2012, n. 3, p. 115. Sul punto, v. anche LEONARDI, ARLOTTI, *Welfare contrattuale e bilateralismo*, *ivi*, p. 111).

<sup>98</sup> Il *Primo Rapporto Censis-Eudaimon* sul *welfare* aziendale evidenzia come «Uno dei principali errori nel costruire welfare aziendale è quello di dare per scontata la conoscenza dei bisogni sociali dei lavoratori, mentre è essenziale gestire un processo aperto e trasparente di definizione delle prestazioni» (p. 59).

<sup>99</sup> *Welfare Index* PMI, cit., p. 16.

<sup>100</sup> Come testimoniato, fra l'altro, dal Rapporto Istat 2020, consultabile in <https://www.istat.it/storage/rapporto-annuale/2020/Rapportoannuale2020.pdf>, p. 135 ss., e sp. p. 147.

<sup>101</sup> V. il *Terzo Rapporto* sul *welfare* aziendale, cit., p. 28.

<sup>102</sup> I dati contenuti nel *Secondo Rapporto* sul *welfare* aziendale, cit., evidenziano che «i giovani erano il 39,6% nel 1997 e il 22,1% nel 2017. Gli over 55enni erano il 10,8% e sono il 20,4%. Per capire la potenza del fenomeno: tra 1997 e 2017 i giovani registrano -23,9%, gli anziani +29,2%. Dal 2017 al 2027 i giovani diminuiranno del -9,2%, gli anziani faranno +57,5%. E la composizione si riverbera anche sulla distribuzione per settori con i giovani che si sono affollati nella ristorazione e nell'alberghiero, mentre gli anziani si rannicchiano come dipendenti pubblici»: p. 6. Cfr. anche p. 18 ss. Il dato occupazionale “anagrafico” è confermato anche dal rapporto Istat 2020, cit., di cui v. sp. p. 135 ss.

<sup>103</sup> V. il *Terzo Rapporto* sul *welfare* aziendale, cit., p. 34.

soprattutto nel settore del terziario<sup>104</sup>; infine, dall'incremento di nuove «forme familiari», in particolare *single* e genitori soli<sup>105</sup>.

Diventa dunque essenziale studiare la compagine aziendale, per offrire soluzioni il più possibile personalizzate, rispondenti ad aspirazioni, e necessità, diversificate, espressione di una *sinergia* tra le parti del rapporto, e non mero “palliativo” dal sapore paternalista.

Per far ciò, è fondamentale instaurare un circuito virtuoso tra *conoscenza* e *comunicazione* del *welfare* aziendale, aspetto che presenta tutt'oggi nodi problematici: molti cittadini, tra cui lavoratori, ignorano il fenomeno, o non ne hanno, in ogni caso, una conoscenza adeguata: il *Primo Rapporto Censis-Eudaimon* sul *welfare* aziendale, più volte menzionato, parlava a tal proposito di vere e proprie «cavità informative» o «nella migliore delle ipotesi ... [di] informazione incompleta o confusa»<sup>106</sup>; un dato, questo, che non sembra migliorare in maniera decisiva nei due *Rapporti* successivi, rivelando invece un andamento alquanto discontinuo e, complessivamente, non particolarmente positivo: suddividendo i lavoratori in tre gruppi – quelli che hanno una precisa cognizione del fenomeno, quelli che lo conoscono a grandi linee, e quelli che lo ignorano del tutto – il trend degli anni 2017-2018-2019 risulta il seguente: per il primo gruppo, si passa dal 17,9% al 17,6% al 22,9%; per il secondo, dal 58,5% al 41,4% al 41,3%; relativamente, infine, all'ultimo gruppo, si va dal 23,6% al 40,9% al 35,8%<sup>107</sup>.

Del resto, sono le stesse aziende, che dovrebbero “comunicare” il *welfare* ai propri dipendenti, a non essere, spesso, perfettamente consapevoli del fenomeno e delle sue implicazioni positive: il Rapporto *Welfare Index* PMI – che, lo si ricorda, ha coinvolto, nella ricerca, oltre 4.500 piccole e medie imprese in tutti i settori produttivi, in un arco temporale che va dal 2016 al 2019 – mostra, ad esempio, a fronte di un “balzo in avanti” delle stesse, con un incremento percentuale delle imprese «molto attive» nel *welfare* aziendale dal 7,2% al 19,6%<sup>108</sup>, come il 54% delle pmi non sia ancora realmente consapevole dei vantaggi del *welfare* aziendale: un limite, questo, che si traduce spesso in «iniziative sporadiche e poco rilevanti che non aiutano gli stessi lavoratori a preferire e

---

<sup>104</sup> Pur con la persistenza di dati preoccupanti sul divario di genere: cfr. *Il divario di genere nel lavoro e gli effetti della crisi da Covid-19*, articolo del 3 Agosto 2020, consultabile in <https://www.openpolis.it/il-divario-di-genere-nel-lavoro-e-gli-effetti-della-crisi-da-covid-19/>.

<sup>105</sup> V. il *Primo Rapporto* sul *welfare* aziendale, cit., p. 34.

<sup>106</sup> Cfr. p. 6.

<sup>107</sup> V. il *Secondo Rapporto* sul *welfare* aziendale, cit., p. 13, nonché il *Terzo Rapporto* sul *welfare* aziendale, cit., p. 24.

<sup>108</sup> Secondo quanto si legge nel *Rapporto*, «Proiettate sull'universo di riferimento possiamo dire che circa 130.000 piccole medie imprese, in Italia, adottano vere e proprie politiche di welfare: ascoltano i lavoratori, predispongono piani di welfare atti a migliorarne il benessere delle persone, registrano una crescente soddisfazione e rilevano un miglioramento della produttività in azienda. E consolidano questo circolo virtuoso che coinvolge i dipendenti, i loro familiari e la comunità di riferimento»: v. la *Prefazione*, nonché p. 10 ss. Parallelamente, Il *Rapporto* del Ministero del Lavoro sulla detassazione dei premi di risultato, cit., evidenzia che il 52% delle aziende che hanno depositato la dichiarazione di conformità ha un numero di dipendenti inferiore a 50; il 33% maggiore/uguale a 100 e il 15% ha un numero di dipendenti compreso fra 50 e 99.

chiedere premi di produttività in ambiti socio-economici importanti (salute, previdenza, conciliazione vita- lavoro, servizi di assistenza, sostegno all'istruzione dei figli etc.) anziché in denaro (per di più soggetto a tassazione)»<sup>109</sup>.

Emerge dunque chiaramente la necessità di *ripensare la comunicazione* in materia di *welfare* aziendale, sia “dall’alto”, a livello di campagne mediatiche pubbliche, che rispetto alle singole imprese<sup>110</sup>. Una volta colmato il *gap* conoscitivo a livello aziendale, diviene poi fondamentale, ai fini della corretta pianificazione del *welfare*, generare un flusso comunicativo efficace nei confronti dei dipendenti, dal momento che «le persone che hanno una più alta e precisa conoscenza del welfare aziendale sono anche le più favorevoli e quelle che più ne interpretano le potenzialità positive»<sup>111</sup>, con evidenti ricadute, come si è anticipato, anche in termini di fidelizzazione<sup>112</sup>; ancora una volta, le più recenti indagini statistiche ci offrono dati non confortanti: sempre il Rapporto *Welfare Index PMI* evidenzia – relativamente alle misure di *welfare* aziendale previste nei Ccnl – una comunicazione «sistematica e completa solamente nel 29,6% dei casi, del tutto assente nel 41,5%»<sup>113</sup>; un dato, questo, che ben si comprende alla luce della maggior difficoltà, per le aziende più piccole, di dotarsi di strutture e competenze dedicate.

Ma non è solo questo il punto: la distinzione dimensionale tra le imprese incide su contenuto e sostenibilità dei servizi di *welfare* aziendale, e ancora le imprese “micro”, con un massimo di 9 lavoratori, e “piccole”, che ne hanno tra 10 e 50, sono quelle dominanti, nel panorama nazionale, e quelle che hanno superato la «selezione feroce indotta dalla competizione nella crisi» hanno difficoltà ad affrontare le continue sfide che il mercato presenta<sup>114</sup>. A ciò si aggiunga la circostanza che il *welfare* aziendale non riesce a smarcarsi da un accentuato territorialismo – che segue quello occupazionale – e settorialismo, come dimostrano i dati del Ministero del Lavoro sul deposito dei contratti collettivi aziendali e territoriali aventi ad oggetto la detassazione del premio di produttività, che incasellano il fenomeno con una netta prevalenza al Nord e nel settore dei servizi<sup>115</sup>.

---

<sup>109</sup> Cfr. ancora la *Prefazione del Rapporto*.

<sup>110</sup> V. anche, in tal senso, il *Secondo Rapporto* Censis-Eudaimon sul *welfare* aziendale, cit., p. 13.

<sup>111</sup> Cfr. il *Primo Rapporto* Censis-Eudaimon sul *welfare* aziendale, p. 8. V., anche, sull'importanza della comunicazione, pp. 59-60, nonché 62-63.

<sup>112</sup> Basti pensare che, secondo le evidenze del *Secondo Rapporto* Censis-Eudaimon sul *welfare* aziendale, cit., per il 57% dei lavoratori il *welfare* aziendale «porta a far parlare in modo positivo della propria azienda dentro e fuori l'organizzazione»; per il 51% «riduce la propensione a cambiare azienda»; e per il 45% «innalza il senso di appartenenza all'azienda»: p. 14.

<sup>113</sup> V. p. 34 del *Rapporto*, cit.

<sup>114</sup> *Primo Rapporto* Censis-Eudaimon, cit., p. 27.

<sup>115</sup> Le 57.393 dichiarazioni di conformità depositate alla data del 14 Settembre 2020 mostrano (in base alla sede legale delle aziende) come il 77% delle aziende sia concentrato al Nord, il 16% al Centro e solo il 7% al Sud. Rispetto ai settori di attività economica, il 58% delle dichiarazioni si riferisca ai Servizi, il 41% all'Industria e l'1% all'Agricoltura.



La conseguenza più evidente è che la consistenza numerica – insieme alla dislocazione territoriale – dell’impresa incide sul divario tra *insider* e *outsider*, separando i lavoratori più fortunati da quelli che lo sono decisamente meno; una situazione, questa, che si perpetua anche nella classica distinzione tra lavoratori subordinati e “tutti gli altri”<sup>116</sup>.

Si tratta di situazioni che dovrebbero essere prese seriamente in considerazione dai poteri centrali, al fine di incentivare, non solo con detrazioni fiscali, ma con un sostegno economico mirato, le realtà aziendali che si trovano in maggiore difficoltà. Emerge, peraltro, sempre più, l’esigenza che il *welfare* aziendale si trasformi, al di là di esperienze sporadiche<sup>117</sup>, da «fenomeno frammentato e puntiforme, in cui ogni azienda è protagonista autonoma della trasformazione»<sup>118</sup> a fattore propulsivo di sviluppo di specifiche realtà territoriali, grazie ad una proficua collaborazione tra pubblico e privato, in un coinvolgimento che «deve creare valore non solo in azienda ma anche per e nel territorio nel quale l’azienda è inserita»<sup>119</sup>.

In questo senso, il *welfare* aziendale «ha notoriamente la capacità di generare esternalità positive per il territorio attraverso il sostegno alla domanda di servizi che non possono che essere locali, ossia erogati dove le persone e le famiglie vivono e lavorano e può giungere, nei casi più evoluti, sino ad offrire esso stesso servizi dei quali l’intera comunità può beneficiare ... esprimendo appieno la sua funzione integrativa rispetto all’offerta di welfare pubblico disponibile»<sup>120</sup>.

La combinazione tra contratti di rete e contrattazione collettiva territoriale diviene dunque elemento sinergico di un *welfare* aziendale in cui la – quantomeno parziale – “retrocessione” dell’attore pubblico a favore di quello privato si trasforma in una rinnovata responsabilizzazione del primo, chiamato a divenire partner di piani ispirati a logiche di condivisione<sup>121</sup>. Non può

---

<sup>116</sup> Secondo MAINO, MALLONE, *Secondo welfare e imprese*, cit., p. 201, nota 6, «Misure di welfare offerte ad alcuni in virtù del loro status professionale potrebbero ... favorire lo sviluppo di un welfare state pubblico residuale destinato solo agli indigenti, e aumentare così quella contrapposizione sociale tra *insider* e *outsider*».

<sup>117</sup> Tra le quali si segnala il progetto “Welfare bene comune”, annunciato in occasione di *Wellfeel – Padova 2020*, che vede la collaborazione tra il Gruppo Cooperativo CGM e cinque Comuni dell’area padovana: Piazzola sul Brenta, Campodoro, Campo San Martino, Limena, Villafranca Padovana; il “Laboratorio di innovazione”, intitolato *Wa.Lab. – Laboratorio di riflessione su welfare aziendale, territoriale, reti e soluzioni aggregative*, promosso nel gennaio del 2018 dalla Fondazione bancaria CRC per indagare la diffusione del *welfare* aziendale, inter-aziendale e territoriale, nella provincia di Cuneo (la ricerca ha confermato che le iniziative sono limitate perlopiù ad imprese maggiori o a progetti di carattere sperimentale: cfr. MAINO, RAZETTI, *Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi*, Giappichelli, 2019); i progetti *Rete #WelfareTrentino* e *Rete #Welfare Alto Adige/Südtirol*, avviati nel 2017: cfr. <https://www.secondowelfare.it>.

<sup>118</sup> PESENTI, *Welfare aziendale responsabile: gli otto punti caratterizzanti*, in <https://www.welfare-responsabile.it/welfare-aziendale-responsabile-gli-otto-punti-caratterizzanti/>.

<sup>119</sup> *Ivi*.

<sup>120</sup> SCANSANI, *Il welfare aziendale*, cit. Anzi, proprio con riguardo alle Pmi, che «non hanno sufficienti risorse economiche e organizzative, né la massa critica necessaria a negoziare condizioni vantaggiose con fornitori di merci e servizi» (MAINO, MALLONE, *op. cit.*, p. 202) emerge ancor più l’importanza di aprirsi ad altri *stakeholders*.

<sup>121</sup> Il *welfare* territoriale si colloca in un «più ampio processo di costituzione di cluster territoriali di imprese», intesi quali «agglomerati spontanei di imprese concentrate sul territorio che cooperano e fanno ricorso a risorse comuni in una o più aree affini al loro settore e che si caratterizzano in base al collective good messo in comune, prodotto e utilizzabile nell’ambito delle

infatti sottacersi il rischio, in una dimensione del fenomeno alla stregua di “secondo welfare”, di «un incastro opportunistico tra primo e secondo welfare», nel senso che il secondo potrebbe assumere «soltanto un significato simbolico e non sistemico e finirebbe per deresponsabilizzare gli interventi di riforma e attenuare le pratiche di efficientizzazione del primo welfare»<sup>122</sup>.

D'altra parte, come si è detto, tale prospettiva finisce inevitabilmente con lo svilire la portata del welfare aziendale, che va piuttosto letto come una vera e propria rivoluzione copernicana del “modo” di rapportarsi alla forza-lavoro: l'autonomia negoziale, tanto individuale quanto (ancor più) collettiva, può cogliere le sfide della stagione attuale del diritto del lavoro percorrendo diverse strade che si innestano in un ventaglio di opportunità offerte da quello stesso ordinamento che con le recenti riforme “toglie” (garanzie) al lavoratore, facendosi per altro verso portatore, in uno strano gioco di (dis)equilibri, di istanze sociali divenute, negli anni, sempre più variegate; tra i possibili percorsi, vi è certamente quello relativo alla detassazione e “welfarizzazione” dei premi di produttività<sup>123</sup>, mediante la possibilità di convertire questi ultimi, in tutto o in parte, nei beni e servizi indicati dal Tuir. Tuttavia, rivolgere lo sguardo alle sole dinamiche fiscali/retributive non porta lontano: infatti, da questo punto di vista, il welfare aziendale costituirebbe «soltanto un intervento sul costo del lavoro e di rimodulazione delle voci retributive; oggetto quindi di interesse dei tributaristi e al massimo di consulenti del lavoro. Un problema alquanto delimitato, e denso di tecnicità, limitato alla retribuzione come obbligazione corrispettiva piuttosto che come retribuzione sociale»<sup>124</sup>. Non solo; l'attenzione prevalentemente concentrata sul premio di risultato è in qualche modo in contraddizione con l'essenza stessa del welfare aziendale: in quanto emolumento aggiuntivo ed eventuale, esso è «per sua natura aleatorio e incerto. Tutto il contrario dei bisogni a cui il welfare dovrebbe rispondere: concreti, duraturi nel tempo, certi nella loro necessità di spesa. Proprio per questo, la possibilità di convertire in welfare una parte o tutto il

---

specifiche relazioni cooperative»: MAURO, voce *Welfare territoriale*, in *Dizionario breve sul welfare aziendale a cura di ADAPT e AIWA*, consultabile in <http://www.bollettinoadapt.it/>.

<sup>122</sup> CARUSO, «The bright side of the moon», cit., p. 186. Dello stesso Autore v. anche *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?* in RIDL, 2018, n. 3, I, p. 373 ss. In tal senso anche BALANDI, *Non tutto è oro quel che è Welfare aziendale*, consultabile in <http://www.rivistailmulino.it>. V. anche FERRERA, MAINO, *Social Innovation Beyond the State. Italy's Second Welfare in a European Perspective*, WP-2WEL, 2014, p. 25 ss.

<sup>123</sup> Come è stato evidenziato pochi anni fa – e resta una considerazione ancora valida – «la retribuzione si conferma la materia più regolata ad ogni livello negoziale: la buona notizia è che crescono i minimi retributivi, la cattiva però è che la contrattazione fatica a smarcarsi da una mera logica redistributiva. Ancora al palo resta infatti la valorizzazione delle performance individuali dei lavoratori, con i premi legati alla professionalità che crescono sì ma in misura troppo contenuta (dall'1,5% del 2015 al 2,8% del 2016)»: GAIASCHI, *Contrattazione: si riducono i tempi e crescono i salari*, in [www.bollettinoadapt.it](http://www.bollettinoadapt.it) (articolo del 23 marzo 2017).

<sup>124</sup> CARUSO, *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale*, cit., p. 377.

premio di risultato è sicuramente un'opportunità per le imprese ... ma non può che essere una componente di un impegno aziendale in tema di welfare più ampio e articolato»<sup>125</sup>.

Del resto, come si è detto in premessa, proprio il richiamo alla *fidelizzazione*, nonché la stessa realtà del mercato del lavoro, sono la prova evidente del fatto che le istanze dei dipendenti abbracciano sempre più – accanto ai classici pilastri della previdenza e assistenza integrativa – profili la cui forza prorompente va ben oltre l'alveo economico-fiscale: basti pensare all'enorme rilievo assunto dalla disciplina del lavoro agile (anche) nell'era del Covid-19, alla stregua di fondamentale strumento di tutela della salute del lavoratore, e sempre più sdoganato dalla sua "appartenenza" pressoché esclusiva al mondo femminile e genitoriale, ma diffuso e ricercato tra i giovani ed i *Millennials*, per i quali «il peggioramento dell'orario e l'intensificazione del lavoro sono un cruccio»<sup>126</sup>. Oggi lo *smart work* «è un altro aspetto che rinvia ad una concezione più estesa di benessere e che quindi richiama anche una idea più ampia, contemporanea di welfare aziendale. Non solo rispondere ai bisogni sociali basic, dalla salute alla vecchiaia, ma fare anche promozione e costruzione quasi preventiva di benessere, con una organizzazione dell'orario di lavoro e di luoghi di lavoro (non ultima la propria abitazione) che allentano la pressione di un lavoro che comunque si è andato intensificando»<sup>127</sup>.

Appare dunque quanto mai necessario, in questo periodo storico così difficile per tutti, «allargare i confini e i contenuti del welfare aziendale a partire da un suo ripensamento che allontani i rischi di una deriva dei flexible benefit» anche come «antidoto concreto all'incertezza diffusa»<sup>128</sup>: i dati più recenti presentati nel *Terzo Rapporto Censis-Eudaimon* sul *welfare* aziendale mostrano infatti come l'Industria 4.0 veda contrapporsi al «tecnoentusiasmo» delle aziende – convinte, in maggioranza, che la rivoluzione tecnologica migliorerà la qualità della vita e del lavoro per tutti – la «tecnopaura» dei lavoratori, soprattutto di quelli che si trovano più in basso, nella scala

---

<sup>125</sup> Cfr. PESENTI, *Welfare aziendale responsabile: gli otto punti caratterizzanti*, in <https://www.welfareresponsabile.it/welfare-aziendale-responsabile-gli-otto-punti-caratterizzanti/>.

<sup>126</sup> *Secondo Rapporto Censis-Eudaimon*, cit., p. 24.

<sup>127</sup> *Ivi*, pp. 27-28.

<sup>128</sup> *Terzo Rapporto Censis-Eudaimon*, cit., p. 23. Il Rapporto ben evidenzia il rischio derivante da un'attenzione esclusivamente incentrata su «una proliferazione di flexible benefit che genera confusione su cosa realmente sia il welfare aziendale allontanandolo dalle finalità originarie»: in particolare, al di là dello stallo istituzionale in materia, persiste «una crescente incertezza tra i lavoratori sulla ipotesi di conversione di aumenti retributivi in servizi di welfare, esito di un più generale timore per la congiuntura attuale, ma anche di una incertezza persistente legata ad un welfare aziendale troppo vincolato al rinnovo annuale o meno dei finanziamenti pubblici» (p. 5). Il *Rapporto* evidenzia come, rispetto al costante progredire della tecnologia, l'83% delle aziende ritenga necessario implementare maggiori opportunità di formazione e aggiornamento per stare al passo con i tempi; il 42,4% un maggiore bilanciamento tra vita privata e lavorativa; ancora, il 40,6% delle aziende ritiene che sarà necessario introdurre una maggior flessibilità, «con meno vincoli di orari, di mansioni e ruoli»; per il 29,7% «servirà più collaborazione e interazione tra colleghi; per il 20% più motivazioni, stimoli, gratificazioni immateriali; per il 15,2% maggiori gratificazioni economiche; per il 12,7% supporto e/o assistenza per risolvere le proprie problematiche lavorative e personali» (p. 14).

gerarchica, «legata presumibilmente alla loro esposizione, più di dirigenti e intermedi, ai cambiamenti innescati dalla robotica e dell'automazione dei processi produttivi i cui potenziali impatti negativi sono generalmente più temuti rispetto a quelli legati alla introduzione nel lavoro di strumenti digitali»<sup>129</sup>.

Il percorso evolutivo del *welfare* aziendale è di certo non semplice, né scontato: esso vive ancora la perenne contraddizione tra l'essere un fenomeno indefinibile, giuridicamente<sup>130</sup>, e il vivere «all'ombra» di dinamiche fiscali che sembrerebbero invece volerne definire i confini. L'accostamento con la fidelizzazione è uno degli elementi-chiave che consentono di guardare ad esso sotto una luce diversa, smarcandolo dalla mera funzione di «secondo» welfare, e valorizzandolo piuttosto nell'ottica di un necessario «riconoscimento reciproco»<sup>131</sup> tra le parti: solo così esso può realmente essere la «cartina di tornasole di un cambiamento di natura strutturale del modo di organizzarsi dell'impresa»<sup>132</sup>, nel quale la persona che lavora diventa essa stessa attore e protagonista del *progetto* da realizzare – anche – mediante un responsabile e sereno confronto sindacale<sup>133</sup>, in una dimensione contrattuale in cui il *benessere*, nell'ampia accezione di cui si è detto, assume a componente del sinallagma non meno importante della retribuzione, tassello imprescindibile per la costruzione di un percorso duraturo e proficuo basato sull'ascolto e la condivisione di obiettivi.

Solo, dunque, una genuina e seria cultura del *welfare* aziendale rappresenterà ancor di più, nella lenta ripresa dall'emergenza Covid<sup>134</sup>, l'elemento dirimente tra le aziende cc.dd. «free riding» e le aziende «sharing value», ovvero tra quanti hanno «fatto» WA avendo in mente innanzitutto (o esclusivamente) l'immagine dell'azienda o, più spesso, la possibilità di alleggerire un po' i costi relativi alla parte variabile dello stipendio» e quanti «hanno saputo abbracciare da tempo la cultura del «valore condiviso» tra azienda, lavoratori e altri stakeholder, applicandola alle logiche interne di HR management e a serie politiche di *people care* integrate nelle strategie aziendali»<sup>135</sup>: in questo

---

<sup>129</sup> *Ivi*, p. 46.

<sup>130</sup> TURSI, *Il «welfare aziendale»*, cit., parla di una «sensazione di indefinitzza giuridica che aleggia attorno al tema» (p. 213).

<sup>131</sup> *Ivi*.

<sup>132</sup> CARUSO, *The bright side of the moon*, cit., p. 191.

<sup>133</sup> TIRABOSCHI, *Il welfare aziendale ed occupazionale in Italia*, cit., valorizza la lettura del fenomeno in una prospettiva di relazioni industriali, che «consente di leggere i singoli scambi contrattuali di lavoro non solo dentro una dimensione collettiva e relazionale aperta, perché bilanciata dalla contrattazione collettiva, ma anche nel più ampio contesto di riferimento entro cui le singole relazioni contrattuali si attivano e sviluppano»: p. 100.

<sup>134</sup> V. l'articolo (del 14 luglio 2020) *Welfare aziendale post emergenza Covid: nuovi benefit e agevolazioni normative*, consultabile in <https://www.assiteca.it/2020/07/welfare-aziendale-post-emergenza-covid/>.

<sup>135</sup> PEsENTI, SCANSANI, *Welfare aziendale dopo Covid-19. La sfida della partecipazione*, in <http://www.mitbestimmung.it/l-pesenti-e-g-scansani-welfare-aziendale-dopo-covid-19-la-sfida-della-partecipazione/>. Nelle realtà più virtuose, dunque, gli imprenditori «considerano le responsabilità sociali e gli obiettivi di business come reciprocamente funzionali: l'azienda cresce in modo sostenibile e migliora le proprie performance anche grazie alla propria capacità di occuparsi delle esigenze dei lavoratori e di gestire le relazioni con l'ambiente in cui opera». In questi casi il welfare aziendale «è una strategia dell'impresa, non è rubricato sotto la

senso, lo sviluppo del *welfare* integrativo, da parte dell'impresa, diviene «uno degli indicatori più concreti della sua responsabilità sociale»<sup>136</sup>, strumento, fra l'altro, della «legittimità e [del] valore dell'azione imprenditoriale nei confronti degli azionisti, sia del più vasto ambito degli *stakeholder*»<sup>137</sup>.

---

voce “amministrazione del personale”, e gli imprenditori e i manager che dirigono l'azienda se ne occupano direttamente»: *Welfare Index PMI*, cit., p. 16.

<sup>136</sup> TREU, *Welfare aziendale*, cit., p. 53.

<sup>137</sup> *Ivi*, p. 55. In senso critico, v'è chi ritiene che inquadrare il welfare aziendale nella RSI significherebbe «fare un passo indietro. La Corporate Social Responsibility ... pare infatti più prossima alla filantropia, alla logica volontaristica di “fare qualcosa di buono”: caratteristiche tipiche di aziende in cui “profitto” e “beneficio sociale” viaggiano su binari paralleli. Un welfare aziendale responsabile si qualifica invece come strategia di valorizzazione delle risorse umane, dentro una logica “et – et”, in cui l'attenzione ai bisogni sociali dei lavoratori non è “a valle” del profitto, ma ne è parte integrante: se i lavoratori trovano una risposta alle loro necessità di welfare, anche l'azienda potrà funzionare meglio». In senso scettico anche TURSI, *Il «welfare aziendale»*, cit., p. 213.