

**UNIVERSITÀ CARLO CATTANEO – LIUC**

**SCUOLA DI INGEGNERIA INDUSTRIALE**

**Corso di Laurea in Ingegneria Gestionale**

**IL WELFARE AZIENDALE:**

***“Equilibrio Vita-Lavoro in Rete”***

Relatore: Prof.ssa Alessandra Eliana Minelli

Tesi di Laurea di:

Mirko Cassaro

Matricola n° 0019548

Anno accademico 2018-2019



*“Voi potete comperare il lavoro di un uomo, la sua esperienza, i suoi consigli, ma non potrete mai comperare l’entusiasmo, l’iniziativa, la devozione del cuore, della mente, dell’animo.*

*Queste cose le dovete meritare con la vostra lealtà verso di lui.”*

*(Platone)*



# INDICE

INTRODUZIONE .....	9
CAPITOLO 1 .....	13
1.1 Definizione di un fenomeno in ascesa.....	15
1.2 Nascita e Storia del Welfare nel Mondo.....	16
1.3 Il Welfare in Italia: Storia e Crisi .....	20
1.4 A cosa serve il Welfare Aziendale? Finalità e strumenti per attuarlo.....	23
1.5 Livelli Contrattuali .....	27
1.6 Conciliazione Vita-Lavoro .....	29
CAPITOLO 2 .....	31
2.1 Welfare Territoriale: le Reti come strumento di aggregazione tra PMI ed Enti locali.....	33
2.2 Welfare Aziendale: Come costruire un piano in PMI .....	34
2.3 I vantaggi e i benefici del Welfare Aziendale .....	36
2.4 Il caso di Redimec snc: Progetto E-NET (Equilibrio Vita-Lavoro in Rete).....	37
2.5 Gli indicatori dei bilanci nel caso aziendale .....	39
2.6 I risultati dei piani nel caso aziendale: biennio 2017-2018 .....	41
2.7 Piano 2019 .....	43
2.8 Le mie proposte .....	46
CONCLUSIONE.....	51
BIBLIOGRAFIA .....	59
RINGRAZIAMENTI .....	63



*“Se oggi il welfare state si vede tagliare i fondi, cade a pezzi o viene deliberatamente smantellato è perché le fonti di profitto del capitalismo si sono (o sono state) spostate dallo sfruttamento della manodopera operaia allo sfruttamento dei consumatori.”*

*(Zygmunt Bauman)*





## INTRODUZIONE

Il seguente elaborato mira ad analizzare il “Welfare Aziendale”, spiegandone la nascita storica e le particolarità che la contraddistinguono in Italia, dopo la crisi economica del 2008.

Proprio a causa di questa crisi, il governo introdusse, con la “Legge di Stabilità 2016”, degli emendamenti atti ad escludere i benefici erogati dallo Stato per il sostegno ai lavoratori e alle lavoratrici delle piccole medie imprese (PMI) a favore delle grandi imprese.

Le PMI, a questo punto, con la necessità di valorizzare il management aziendale e aumentare la produttività grazie a un maggiore coinvolgimento dei dipendenti, dovettero approcciarsi ad un nuovo sistema chiamato “Secondo Welfare”.

Questo sistema può risultare molto efficace grazie al supporto delle organizzazioni sindacali che contribuiscono a pianificare i benefici che l’azienda può erogare in favore dei lavoratori.

Il Welfare Aziendale è esteso anche al concetto di territorialità, perché l’azienda diventa il punto di riferimento per il territorio circostante, che si aggrega con gli enti locali in Rete.

L’obiettivo del presente lavoro è quello di promuovere l’operatività sul territorio del progetto “E-NET: Equilibrio vita-lavoro in RETE” e di fare chiarezza sulle opportunità, le criticità e i vincoli delle PMI nell’intento di conciliare soprattutto vita-lavoro dei lavoratori.

La ricerca è stata condotta tramite lo studio di un caso, in particolare quello della ditta Redimec snc, società dove ho svolto lo stage, che ha scelto di realizzare il piano di Welfare in maniera autonoma grazie al sostegno del sindacato, erogando un insieme di servizi volti a sostenere i suoi dipendenti nella conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Infine, l’elaborato analizza l’offerta di Welfare dell’azienda attraverso il progetto, fornisce una linea di collegamento tra aumento della produttività e la crescita del Welfare, motiva e valuta l’esperienza e analizza il grado di soddisfazione e insoddisfazione dei dipendenti.



*“L’impatto delle ondate migratorie sui sistemi di Welfare State europeo è molto modesto. Bisogna valutare le conseguenze demografiche a lungo termine.”*

*(Ignazio Visco)*



# CAPITOLO 1

## WELFARE AZIENDALE

### *Origini ed Evoluzione*

*“La crisi di oggi è dovuta alla rottura  
del consenso pratico tra destra e sinistra,  
che unisce l'efficienza economica al welfare sociale.”*

*(André Glucksmann)*



## 1.1 Definizione di un fenomeno in ascesa

*“Il Welfare Aziendale è una iattura.”*<sup>1</sup>

Questo non è detto perché i medici affermano da tempo che una corretta alimentazione e un'attività fisica, anche moderata, riducono o spostano nel tempo l'insorgenza di patologie!

Difatti, il Welfare Aziendale è una cultura fenomenale delle imprese capace di fare leva sugli sgravi fiscali erogando una serie di benefit e servizi a sostegno del reddito dei lavoratori, in modo tale da incrementare il loro benessere lavorativo e familiare.

Il Welfare Aziendale viene tutelato grazie a:

➤ Beneficio economico:

I dipendenti ricevono beni o servizi a cui sono personalmente interessati (agevolazioni sanitarie, voucher, rimborsi nell'istruzione dei figli, ecc.) al posto di aumenti o di premi nello stipendio;

➤ Beneficio organizzativo:

Per diminuire i costi di lavoro aumentando la produttività grazie allo stimolo dei dipendenti ovvero la riduzione dell'assenteismo;

➤ Beneficio nelle nuove assunzioni:

Per attrarre un maggior numero di candidati;

➤ Beneficio sull'immagine aziendale:

Per soddisfare i desideri dei propri dipendenti grazie alla buona reputazione dell'impresa.

Questi benefici hanno portato il Welfare Aziendale ad essere considerato come un motore di crescita grazie alla strategia vincente della politica *“win-win-win”*: vince l'impresa che incrementa la produttività e la fidelizzazione del dipendente, vince il lavoratore che ottiene servizi detassati sul mercato e vince lo Stato che scarica sulle imprese la responsabilità del Welfare.

---

<sup>1</sup> Perfumo Alberto, *Il welfare aziendale è una iattura: spunti per un welfare aziendale efficace per l'azienda e per le persone*, Milano, Libri ESTE, 2018, disponibile su <[https://www.este.it/images/estratti-libri/Il\\_welfare\\_aziendale\\_e\\_una\\_iattura.pdf](https://www.este.it/images/estratti-libri/Il_welfare_aziendale_e_una_iattura.pdf)> [ultimo accesso 02/04/2019].

## 1.2 Nascita e Storia del Welfare nel Mondo

*“Il Welfare State definisce un insieme di interventi pubblici connessi al processo di modernizzazione i quali forniscono PROTEZIONE sotto forma di ASSISTENZA, ASSICURAZIONE E SICUREZZA SOCIALE, introducendo specifici DIRITTI SOCIALI e specifici DOVERI DI CONTRIBUZIONE FINANZIARIA.”*<sup>2</sup>

Il termine “Welfare State”, detto anche “Stato sociale”, viene utilizzato a partire dalla seconda guerra mondiale per designare un sistema socio-politico-economico in cui lo Stato garantisce ad ogni suo cittadino la sicurezza e il benessere sociale ed economico.

Lo scopo principale è quello di ridurre le “*disuguaglianze economiche*”<sup>3</sup> tra i vari ceti sociali.

I due concetti principali del Welfare sono:

- *Benessere dei cittadini*: riguarda le condizioni di vita dei cittadini con le risorse e le opportunità a loro disposizione. I due concetti chiave per gli individui sono i bisogni (es. mancanza di qualcosa) e i rischi (es. malattia);
- *Cittadinanza sociale*: è “*lo status conferito a coloro che sono pieni membri di una comunità. Tutti coloro che posseggono questo status sono uguali in rapporto ai diritti e doveri dei quali lo status è dotato*”<sup>4</sup>.

Secondo Asa Briggs, il Welfare State ha almeno tre obiettivi:

1. Garantire agli individui e alle famiglie un reddito minimo;
2. Ridurre il grado di insicurezza, mettendo gli individui e le famiglie in grado di far fronte alle contingenze sociali;
3. Assicurare ad ogni cittadino i migliori standard di servizi sociali.

Attraverso le politiche sociali, lo Stato fornisce protezione contro rischi e bisogni attraverso tre modalità: Assistenza, Assicurazione e Sicurezza sociale.

---

<sup>2</sup> Ferrera Maurizio, *Modelli di solidarietà. Politica e riforme sociali nelle democrazie*, Bologna, Il Mulino, 1993, pag. 49.

<sup>3</sup> Rucco Federico, *Differenza e disuguaglianza nel welfare sociale*, disponibile pag. 14 su <<http://siba-ese.unisalento.it/index.php/dcr/article/download/20246/17211>> [ultimo accesso 04/04/2019].

<sup>4</sup> Marshall Thomas Humphrey, *Le politiche sociali e il Welfare State. Definizioni e Concetti*, corso di Politiche Sociali, Facoltà di Scienze Della Formazione Università Milano Bicocca Anno Accademico 2016, pag. 7.



Per trovare una prima forma di Welfare State dobbiamo tornare indietro fino al 1601 quando la Regina Elisabetta I d'Inghilterra, per garantire un sussidio alle famiglie che avevano perso il capofamiglia in guerra, introdusse la così detta "Poor Law".

Sempre in Europa, più precisamente in Germania, nel 1883, il cancelliere Otto von Bismarck, emanò una serie di leggi mirate per favorire la salute del cittadino, introducendo le prime assicurazioni sociali come quelle sulla malattia e sull'infortunio.

Nel 1935, in America, dopo la grande crisi avvenuta nel 1929, il governo firmò l'*Atto per la Sicurezza Sociale (Social Security Act)*, il primo sistema nazionale di pensioni di vecchiaia e di invalidità e attraverso sussidi avviò un programma di assistenza per disoccupati.

Nel Secondo Dopo Guerra, più precisamente nel 1942, l'Inglese William Beveridge scrisse quello che sarà il manifesto teorico del Welfare State: il "*Rapporto Beveridge*".

Il "*Rapporto Beveridge*", si basava su tre principi:

- 1) Volontà di apportare un cambiamento radicale nella società;
- 2) Definizione dei "cinque giganti" (miseria, malattia, ignoranza, squallore e ozio);
- 3) Cooperazione tra stato e cittadino per il raggiungimento del benessere collettivo.

Questi principi prevedevano che "*lo Stato deve offrire protezione, ma non deve soffocare né le ambizioni, né le occasioni, né le responsabilità; l'attività nazionale non può paralizzare le iniziative che portano l'individuo a provvedere più del minimo necessario, per sé stesso e per la sua famiglia, sviluppando in tal modo le proprie attitudini costruttive*"<sup>5</sup>.

Fu la Svezia, però la prima ad introdurre la pensione popolare, nel 1948, fondata sul diritto di nascita, mentre il concetto di "benessere sociale" conobbe una fase di fortissima espansione che incrementò la spesa pubblica fino agli anni settanta.

---

<sup>5</sup> Beveridge W., *Il piano Beveridge. La relazione di sir William Beveridge al governo britannico*, riassunto ufficiale, Londra, La Stamperia Reale, 1944, pp. 11-12.

I primi problemi sorsero intorno agli anni '80 del secolo scorso quando, a causa di cinque fattori principali, il concetto di Welfare State entrò in crisi:

- Scarseggiarono le risorse grazie alla crescita del Welfare;
- Un progressivo invecchiamento della popolazione determinò un cambiamento nella stessa struttura demografica;
- Aumentò la partecipazione delle donne al mercato del lavoro;
- Emersero nuovi modi per mantenere economicamente le famiglie, come “*l’ammortizzatore sociale*”<sup>6</sup>;
- Iniziarono i nuovi problemi di conciliazione del tempo Vita-Lavoro.

Dagli anni '90 fino ad oggi il Welfare State venne continuamente ricalibrato. Una delle riforme principali è quello del sociologo danese Gøsta Esping-Andersen, che ristrutturò il Welfare State in “*tre regimi*”<sup>7</sup>:

1. Regime liberale, detto anche Welfare Residuale:

Intervento residuale dello Stato, che fornisce prestazioni minimali e limitate nel tempo, per rispondere ai bisogni individuali soltanto quando il mercato e la famiglia non riescono a soddisfarli.

Tale modello è tipico negli Stati Uniti;

2. Regime conservatore-corporativo, detto anche Welfare Aziendale:

Interviene lo Stato solo se i bisogni non trovano risposta a livello familiare attraverso gli schemi assicurativi e i contributi.

Questo modello è tipico in Italia;

3. Regime socialdemocratico, detto anche Welfare Sociale:

Interviene lo Stato fin dalla nascita di un cittadino, grazie alle prestazioni universali e generose, a somma fissa, con finanziamento fiscale.

Tale modello è tipico in Danimarca.

Oggi, in Europa, possiamo distinguere quattro diversi tipi di modelli sociali, tutti basati sui regimi sopra citati:

---

<sup>6</sup> Salimbeni M. Teresa, *Gli ammortizzatori sociali in costanza di rapporto di lavoro. Cassa integrazione, guadagni, fondi di solidarietà bilaterali*, Guerini Next editore, 2016.

<sup>7</sup> Esping-Andersen Gøsta, *The three worlds of welfare capitalism*, Cambridge, Polity Press, 1990.

- I. Modello Nordico in Danimarca, Norvegia, Svezia e Paesi Bassi;  
Ottimo livello di previdenza sociale basato sul principio di diritti universali.
- II. Modello Continentale in Belgio, Francia, Germania e Lussemburgo;  
È simile al modello nordico, ma è basato sul principio della "sicurezza" sociale con una quota maggiore di spesa dedicata alle pensioni.
- III. Modello Anglosassone in Irlanda e Gran Bretagna;  
Ha un livello inferiore di spese rispetto al modello nordico e la sua particolarità principale è l'assistenza sociale di "ultima istanza".
- IV. Modello Mediterraneo in Grecia, Italia, Portogallo e Spagna;  
Ha un livello basso di assistenza sociale ma è fortemente basato sulle pensioni.

Nel paragrafo successivo analizzeremo la storia e la crisi del modello mediterraneo nel nostro sistema italiano.

### 1.3 Il Welfare in Italia: Storia e Crisi

*“Lo stato sociale italiano è fondato sulla protezione dell’impiego del capofamiglia e sul ruolo della famiglia come ammortizzatore sociale.”*<sup>8</sup>

Come descritto nel paragrafo precedente, in Italia si è adottato il modello Mediterraneo con un regime Conservatore-Corporativo grazie, soprattutto, all’introduzione dell’articolo 38 della Costituzione Italiana: *“I lavoratori hanno diritto che siano preveduti ed assicurati mezzi adeguati alle loro esigenze di vita in caso di infortunio, malattia, invalidità e vecchiaia, disoccupazione involontaria. Gli inabili ed i minorati hanno diritto all’educazione e all’avviamento professionale”*. Questo articolo riassume i principi elencati nei primi 7 articoli e nell’art 32 della Costituzione Italiana. Prima dell’introduzione dell’articolo 38, il concetto di Benessere di Stato Sociale Italiano iniziò a svilupparsi nel 1890, grazie alla *“Legge Crispi”*<sup>9</sup> che creò le Istituzioni di Pubblica Assistenza e Beneficenza.

Il successo di queste istituzioni si espanse grazie al periodo fascista che introdusse due *“Enti Previdenziali e Assistenziali”* quali Inps e Inail.

Il Welfare riprese a crescere, nel secondo dopoguerra, il 1° gennaio 1948, quando entrò in vigore la Costituzione Italiana.

Verso gli anni ‘60, i governi italiani intervennero con le nuove riforme sociali che migliorarono il sistema pensionistico e previdenziale e, nel 1978, crearono il *“Sistema Sanitario Nazionale”* (SSN) basato su tre principi:

- ❖ *“Principio di universalità: le prestazioni sanitarie vengono garantite a tutti i cittadini;*
- ❖ *Principio di uguaglianza: a parità di bisogno tutti hanno diritto alle stesse prestazioni;*
- ❖ *Principio di globalità: assicura ai cittadini prevenzione, cura e riabilitazione.”*<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Oleari F., Patacchia L., Spizzichino L., *Il Welfare in Europa, elementi per un confronto*, Rivista studi Fondazione Zancan, 2001, disponibile pag. 4 su <<http://www.edscuola.it/archivio/handicap/europa.pdf>> [ultimo accesso 11/04/2019].

<sup>9</sup> Legge 17 luglio 1890, n. 6972 (in Gazzetta Ufficiale, 22 luglio 1890, n 171) sulle istituzioni pubbliche beneficenza (IPAB-CRISPI), disponibile su <<http://www.vita.it/it/article/1900/07/22/1-69721890-ipab-norme-sulle-istituzioni-pubbliche-di-assistenza-e-bene/92416/>> [ultimo accesso 13/04/2019].

<sup>10</sup> LUISS "Guido Carli" (a cura di), *Libro bianco sui principi fondamentali del servizio sanitario nazionale*, pubblicato dal Ministero della Salute, 5 maggio 2008, disponibile pag 2 su <[http://www.salute.gov.it/imgs/C\\_17\\_pubblicazioni\\_808\\_allegato.pdf](http://www.salute.gov.it/imgs/C_17_pubblicazioni_808_allegato.pdf)> [ultimo accesso 14/04/2019].

A partire dagli anni '80 sorsero le prime difficoltà ad affrontare le spese pubbliche a causa dell'aumentata domanda di intervento del Sistema Sanitario Nazionale, per cui lo Stato, negli anni '90, fu costretto a limitare le spese eliminando alcuni servizi assistenziali e sociali.

Questo suscitò grandi polemiche da parte delle organizzazioni sindacali e degli enti privati e pubblici.

*“Al di là delle storture dello Stato sociale-assistenziale, occorre tenere presente, per comprendere i suoi costi crescenti, che nel peculiare sviluppo demografico di questi ultimi decenni, con l'innalzamento della vita media, con la drastica riduzione della natalità, ma anche, in paesi come l'Italia, con la contrazione degli occupati, è cresciuta enormemente la spesa per le pensioni e per l'assistenza sanitaria.”*<sup>11</sup>

Per evitare le discussioni, il governo Amato decise ed approvò la legge 328/2000 che venne modificata negli anni successivi.

Oggi, la legge riconosce e delega i servizi sociali ed assistenziali:

1. Allo Stato, che deve garantire i diritti di cittadinanza ed erogare le prestazioni economiche attraverso Inps;
2. Alle Regioni, che devono programmare e coordinare i servizi assistenziali;
3. Ai Comuni, che devono disporre i servizi delle Regioni e dello Stato.

Dal 2008 al 2014, il sistema italiano ha affrontato una crisi “socio-economica” a causa di:

- *“Tassi di invecchiamento alti e in costante aumento;*
- *Tassi di natalità bassi e in costante calo;*
- *Bassa partecipazione delle donne al mercato del lavoro;*
- *Servizi sbilanciati su sanità e previdenza; irrisonanti per infanzia e famiglia;*
- *Famiglie con componenti deboli (minori, anziani, non autosufficienti) più esposti a rischio povertà ed esclusione sociale.”*<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Cotesta Vittorio, *Il Welfare italiano. Teorie, modelli e pratiche dei sistemi di solidarietà sociale*, Donzelli, Roma 1995.

<sup>12</sup> Barazzetta Elena, *Dal Welfare State al Secondo Welfare: sinergie per un nuovo modello di protezione sociale*, Percorsi di Secondo Welfare, Centro Einaudi 2018, disponibile pag. 5 su <[https://www.este.it/images/Presentazioni-Relatori/2018/Presentazione\\_Elena\\_Barazzetta\\_SecondoWelfare\\_Welfare\\_aziendale\\_Monza.pdf](https://www.este.it/images/Presentazioni-Relatori/2018/Presentazione_Elena_Barazzetta_SecondoWelfare_Welfare_aziendale_Monza.pdf)> [ultimo accesso 05/05/2019].

Dal Governo Monti (2011) fino al Governo Renzi il Welfare Pubblico subì un inarrestabile declino fino al 2015 dove si trasformò completamente in un “Secondo Welfare” con lo sviluppo di un nuovo contesto privato, denominato “Welfare Aziendale”, nato grazie alla collaborazione tra soggetti pubblici e privati.

Questo contesto portò, un anno dopo, all’emanazione della “Legge di Stabilità 2016” (Legge 28 dicembre 2015 n.208) da parte del Governo Renzi.

I soggetti privati sono attualmente composti da aziende che si cooperano con i sindacati per le misure da intraprendere sui bisogni dei lavoratori: *“Io penso la fabbrica per l'uomo, non l'uomo per la fabbrica!”* di Ing. Adriano Olivetti, durante il discorso per l’inaugurazione dello stabilimento di Pozzuoli (NA), nel 23 aprile 1955.

Negli ultimi anni, il Welfare Aziendale si sta diffondendo grazie alla politica *“win-win-win”* (come descritto nel paragrafo 1.1).

Ricapitolando: *“Primo e Secondo Welfare non devono essere visti come due compartimenti stagni, ma come due sfere fra loro intrecciate, che sfumano l’una nell’altra a seconda delle politiche e delle aree di bisogno e in cui la seconda, sussidiariamente, si configura come integrativa e non sostitutiva rispetto alla prima”*<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Barazzetta Elena, *Dal Welfare State al Secondo Welfare: sinergie per un nuovo modello di protezione sociale*, Percorsi di Secondo Welfare, Centro Einaudi 2018, disponibile pag. 26 su <[https://www.este.it/images/Presentazioni-Relatori/2018/Presentazione\\_Elena\\_Barazzetta\\_SecondoWelfare\\_Welfare\\_aziendale\\_Monza.pdf](https://www.este.it/images/Presentazioni-Relatori/2018/Presentazione_Elena_Barazzetta_SecondoWelfare_Welfare_aziendale_Monza.pdf)> [ultimo accesso 05/05/2019].

## 1.4 A cosa serve il Welfare Aziendale? Finalità e strumenti per attuarlo



Figura 1: Gli attori del secondo Welfare,  
tratto da Elena Barazzetta su Percorsi di Secondo Welfare, Centro Einaudi 2018

Come rappresentato nella Fig. 1, “Il Welfare Aziendale sta assistendo ad un nuovo protagonismo di attori del Secondo Welfare che si affiancano all’attore pubblico per fornire beni e servizi nelle aree di bisogno rimaste maggiormente scoperte”<sup>14</sup>.

Le misure del Welfare vengono affrontate in base:

1) “Alle forme di intervento:

- ❖ Finanziate attraverso risorse non pubbliche;
- ❖ Orientate verso le categorie più vulnerabili;
- ❖ Caratterizzate tendenzialmente per la propria innovatività e da una forte componente territoriale;
- ❖ Fornite da diversi attori che si pongono in rete fra loro.”<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Maino Franca e Bandera Lorenzo, *Welfare di comunità, tra fondazioni e imprese*, in Lodigiani (a cura di), *Rapporto sulla città*, Milano, Franco Angeli, 2017, disponibile pp. 7-8 su <<https://www.aiccon.it/wp-content/uploads/2018/08/ShortPaper-17.pdf>> [ultimo accesso 07/05/2019].

<sup>15</sup> Barazzetta Elena, *Dal Welfare State al Secondo Welfare: sinergie per un nuovo modello di protezione sociale*, Percorsi di Secondo Welfare, Centro Einaudi 2018, disponibile pag. 25 su <[https://www.este.it/images/Presentazioni-Relatori/2018/Presentazione\\_Elena\\_Barazzetta\\_SecondoWelfare\\_Welfare\\_aziendale\\_Monza.pdf](https://www.este.it/images/Presentazioni-Relatori/2018/Presentazione_Elena_Barazzetta_SecondoWelfare_Welfare_aziendale_Monza.pdf)> [ultimo accesso 05/05/2019].

2) “Alla messa a disposizione di beni e servizi a carattere:

- ❖ *Previdenziale/assicurativo;*
- ❖ *Sociale/ricreativo/sanitario;*
- ❖ *Educativo/formativo.”*<sup>16</sup>

3) “Agli obiettivi:

- ❖ *Favorire la conciliazione dei tempi famiglia/lavoro;*
- ❖ *Aumentare il potere d’acquisto dei dipendenti;*
- ❖ *Stimolare la mobilità sostenibile;*
- ❖ *Promuovere la prevenzione della salute;*
- ❖ *Incrementare la flessibilità della prestazione;*
- ❖ *Fornire sostegno al reddito familiare.”*<sup>17</sup>

Riassumendo: le misure adottate portano il Welfare Aziendale ad essere “*un insieme di interventi (sotto forma di benefit o servizi) di cui un lavoratore può usufruire in ragione della propria condizione occupazionale. Tali interventi sono prevalentemente definiti nell’ambito delle relazioni industriali, dunque a seguito di accordi negoziali tra le imprese e le rappresentanze sindacali*”<sup>18</sup>.

Gli accordi negoziali del Welfare possono essere unilaterali (gestiti autonomamente dall’impresa) o bilaterali (tramite accordo con le rappresentanze sindacali).

“*La contrattazione è basata su tre livelli distinti:*

- *Primo livello: accordi di contrattazione collettiva nel CCNL;*
- *Secondo livello: accordi di contrattazione territoriale;*
- *Terzo livello: accordi stipulati all’interno di specifici contesti aziendali.”*<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> De Santis Mauro (a cura di), *La legge di stabilità e welfare aziendale*, su iniziativa dell’associazione nazionale commercialisti Salerno, disponibile pag. 3 su <[https://www.ancnazionale.it/wp-content/uploads/2013/02/ANC\\_WELFARE-AZIENDALE.pdf](https://www.ancnazionale.it/wp-content/uploads/2013/02/ANC_WELFARE-AZIENDALE.pdf)> [ultimo accesso 13/05/2019].

<sup>17</sup> De Santis Mauro (a cura di), *La legge di stabilità e welfare aziendale*, su iniziativa dell’associazione nazionale commercialisti Salerno, disponibile pag. 4 su <[https://www.ancnazionale.it/wp-content/uploads/2013/02/ANC\\_WELFARE-AZIENDALE.pdf](https://www.ancnazionale.it/wp-content/uploads/2013/02/ANC_WELFARE-AZIENDALE.pdf)> [ultimo accesso 13/05/2019].

<sup>18</sup> Pesenti Luca, *I nuovi rischi sociali e il welfare contrattuale in Italia*, Libri Este 2014, disponibile pag. 24 su <[https://www.este.it/images/estratti-libri/Estratto\\_Quaderni\\_S&O\\_Welfare\\_azendale.pdf](https://www.este.it/images/estratti-libri/Estratto_Quaderni_S&O_Welfare_azendale.pdf)> [ultimo accesso 14/05/2019].



Il Welfare, inoltre, adotta una politica di *total reward*, cioè affianca strumenti di tipo monetario (salario) a strumenti non monetari (benefit).

Questi sono stati inseriti per usufruire delle agevolazioni fiscali al fine di raggiungere la maggior produttività e la maggior qualità di lavoro.

*“I servizi di Welfare possono essere detassati in base alle agevolazioni previste dal TUIR (Testo unico delle imposte sui redditi):*

*1. Azioni previste art. 100: SERVIZI DI UTILITÀ SOCIALE*

*Sono gli oneri non rimborsabili ma deducibili fino al 5 per mille del costo del lavoro dipendente dell’impresa con finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria.*

- *SANITÀ INTEGRATIVA (utilizzo strutture convenzionate);*
- *SPORT (iscrizione a circoli sportivi-palestre);*
- *VIAGGI (acquisto biglietti viaggio con fini culturali);*
- *FORMAZIONE (iscrizione a corsi extraprofessionali);*
- *ISTRUZIONE (iscrizione a corsi di lingua);*
- *TEMPO LIBERO (abbonamenti a spettacoli teatrali).*

*2. Azioni previste dall’art. 51: SERVIZI DEI LAVORATORI*

*Sono due i servizi principali di cui si possono rimborsare le spese sostenute:*

*I. Servizi a finalità educative e scolastiche rivolti a familiari:*

- *SCUOLE MATERNE;*
- *FREQUENZA LUDOTECHE;*
- *CENTRI ESTIVI E INVERNALI;*
- *BORSE DI STUDIO.*

*II. Servizi di assistenza per gli anziani e per non autosufficienti.*

*Nell’articolo, si include la possibilità di utilizzare i Voucher per l’erogazione dei servizi di welfare.”*<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> De Santis Mauro (a cura di), *La legge di stabilità e welfare aziendale*, su iniziativa dell’associazione nazionale commercialisti Salerno, disponibile pp. 8-9 su <[https://www.ancnazionale.it/wp-content/uploads/2013/02/ANC\\_WELFARE-AZIENDALE.pdf](https://www.ancnazionale.it/wp-content/uploads/2013/02/ANC_WELFARE-AZIENDALE.pdf)> [ultimo accesso 13/05/2019].

Questi servizi hanno la possibilità di convertirsi in *premi di produttività*, secondo la “legge di Stabilità 2016”, che prevede di:

- Erogare i servizi nell’ambito di contrattazione aziendale o territoriale;
- Ripristinare la tassazione agevolata al 10% ai fini Irpef dei premi di produttività fino a 2.000€ lordi;
- Innalzamento dei limiti di reddito per godere di tali premi fino a 50.000€ annui (comprendendo in questo modo anche quadri e impiegati);
- Azzerare gli oneri previdenziali in capo ad azienda e lavoratori per sostanziale coincidenza della base imponibile fiscale e contributiva (D.lgs. 314/97 art. 6).

Si ricorda che la legge di Stabilità 2016 è stata poi aggiornata e modificata più volte fino ad oggi.

## 1.5 Livelli Contrattuali

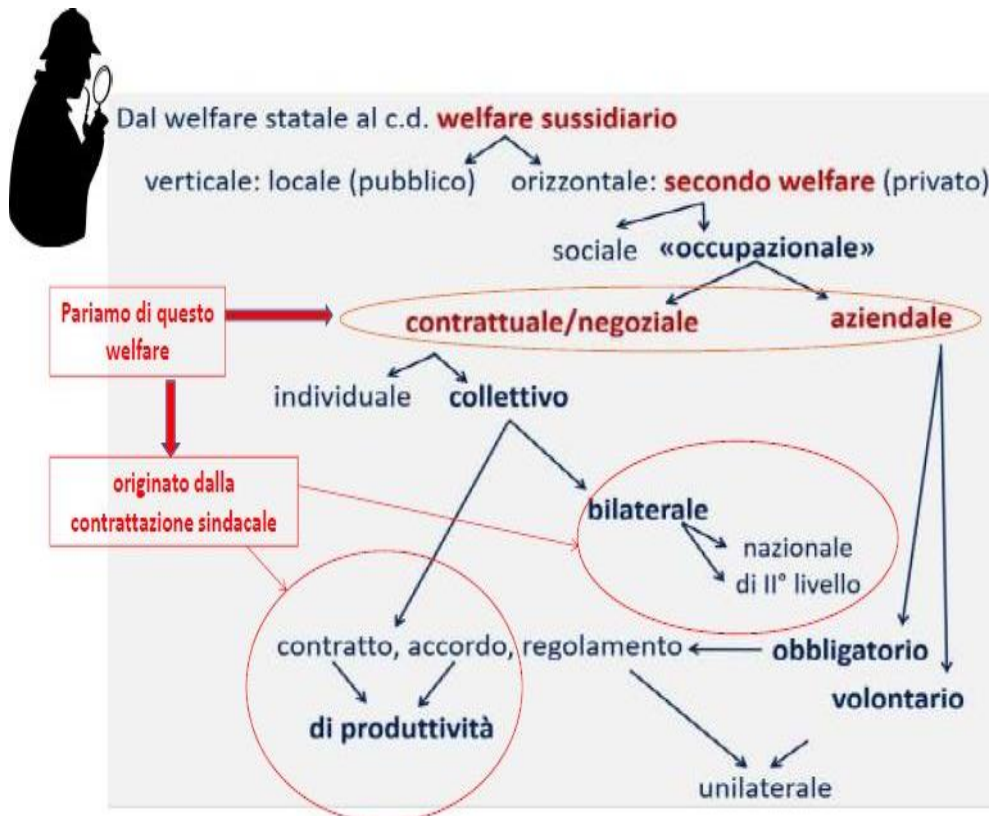


Figura 2: Mappa concettuale  
tratto da «Il sole 24 ore» del 9.3.2017

Negli accordi negoziali, descritti nel paragrafo precedente, il Welfare Aziendale viene mappato dalla Fig. 2 dove riscrive gli ultimi 10 anni di storia del Welfare State. Difatti con il declino del Welfare State si passa al cosiddetto Welfare Sussidiario, diviso tra un Welfare Verticale (Pubblico) e un Welfare Orizzontale (Privato).

Possiamo suddividere il Welfare orizzontale (o Secondo Welfare) in tre livelli contrattuali:

Il Primo livello viene denominato anche Welfare Bilaterale.

In questo caso viene sviluppata una “*contrattazione collettiva a qualsiasi livello. La sua specificità non si esaurisce nella fonte contrattuale, ma si caratterizza per la costruzione di un sistema strutturato di enti e fondi bilaterali che erogano i servizi e le prestazioni negoziati*”<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> Emmanuele Massagli e Silvia Spattini, *Cosa intendiamo quando parliamo di welfare aziendale?*, 23 gennaio 2017, disponibile pag 3 su <[http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2017/01/17\\_01\\_23-articolo-definizioni-welfare.pdf](http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2017/01/17_01_23-articolo-definizioni-welfare.pdf)> [ultimo accesso 20/05/2019].

Sono degli esempi gli accordi di contrattazione collettiva nei CCNL dove vengono stipulati gli accordi generici per ogni tipologie di lavoro.

Il Secondo livello viene generalmente chiamato Welfare Territoriale *“inteso come l’insieme di servizi e benefici erogati dagli enti locali, incluse le Regioni”*<sup>21</sup>.

Il Terzo livello viene comunemente chiamato Welfare Aziendale.

Viene considerato *“un insieme di servizi e prestazioni erogati ai lavoratori per iniziativa unilaterale e volontaria del datore di lavoro, senza che le rappresentanze dei lavoratori possano in alcun modo negoziarle”*<sup>21</sup>.

Come spiegato nel paragrafo precedente è importante osservare come *“la legge di stabilità 2016 abbia superato l’identificazione di Welfare Aziendale con i caratteri dell’unilateralità e della volontarietà”*<sup>21</sup> cercando il colloquio con i dipendenti.

---

<sup>21</sup> Emmanuele Massagli e Silvia Spattini, *Cosa intendiamo quando parliamo di welfare aziendale?*, 23 gennaio 2017, disponibile pag 3 su <[http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2017/01/17\\_01\\_23-articolo-definizioni-welfare.pdf](http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2017/01/17_01_23-articolo-definizioni-welfare.pdf)> [ultimo accesso 20/05/2019].

## 1.6 Conciliazione Vita-Lavoro

*“La sfida oggi è una presa di coscienza che porti a guardare alla conciliazione non limitata soltanto al numero di ore lavorate, ma alle modalità di organizzazione del lavoro, la cultura aziendale e gli eventuali servizi attivabili per venire incontro alle esigenze dei propri collaboratori.”*<sup>22</sup>

Questo concetto è il punto da cui si parte per capire cos'è la conciliazione “Vita-Lavoro”.

I punti cardini su cui l'azienda deve puntare sono:

- 1) *Orario di lavoro*: che deve essere flessibile per non far passare giornate intere dentro l'azienda al proprio dipendente;
- 2) *Benessere della Famiglia*: un dipendente con meno problemi a casa sarà più produttivo visto che non avrà pensieri. L'azienda quindi deve erogare dei servizi (esempio il nido) che possano favorire il benessere familiare del proprio dipendente;
- 3) *Clima aziendale*: un dipendente felice porterà serenità nell'ambiente di lavoro e incrementerà la produttività di tutto l'ufficio. Sempre di più si sente parlare di gite organizzate dai capi uffici, dove tutti i componenti dell'ufficio partono per una giornata da vivere insieme: sono gite organizzate appunto per aumentare la coesione del gruppo, aumentando i legami tra i componenti dell'azienda che cercheranno di impegnarsi di più per dare una mano al proprio collega.

La conciliazione Vita - Lavoro non è un argomento facile da affrontare da parte delle Aziende, anzi!

In molti casi il proprietario dell'Azienda non riesce a capire le necessità dei suoi dipendenti e non riesce ad erogare quei servizi che in realtà il dipendente cerca.

Ho proposto all'azienda, che ha accettato, di far compilare un questionario ai dipendenti nell'azienda in cui lavoravo a questo proposito e, come vedremo nel capitolo successivo, il risultato ribadisce i problemi appena esposti.

---

<sup>22</sup> Regione Lombardia, *Lombardia 2020: libro verde sulla conciliazione famiglia-lavoro*, Milano editore 2010, disponibile pag 14 su <[http://adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2013/08/libro\\_verde\\_lombardia\\_12\\_2010.pdf](http://adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2013/08/libro_verde_lombardia_12_2010.pdf)> [ultimo accesso 26/05/2019].



## CAPITOLO 2

### IL PILASTRO DI CRESCITA DELLE PMI

#### Il caso di Redimec snc

*“Il sindacato si è aperto molto a queste possibilità che offrono una risposta anche ai bisogni sociali. Non si tratta solo di incrementare il potere d’acquisto dei lavoratori, ma anche di migliorare la vita lavorativa e privata dall’individuo”*

*(Stefano Restelli e Giampaolo Campisi, soci e titolari di Redimec snc)*





## 2.1 Welfare Territoriale: le Reti come strumento di aggregazione tra PMI ed Enti locali

La rete d'impresa è una forma di aggregazione tra PMI ed Enti locali che si impegnano a collaborare per far superare alle PMI i quattro fattori di criticità:

1. Limitata capacità di finanziamento;
2. Bassa capacità competitiva;
3. Scarsa circolazione delle conoscenze;
4. Difficoltà a trovare il legame con il territorio.

Questa forma di aggregazione viene regolamentata dall'articolo 4 del D.L. 10 febbraio 2009, convertito con L.33/2009 e modificata con la Legge 30 luglio 2010 n.122 che lo definisce "Contratto di Rete". Questo contratto è basato su un accordo da uno o più imprenditori per consentire alle loro imprese di mettere in comune attività e risorse allo scopo di migliorarne, incrementarne, accrescerne individualmente e collettivamente la capacità innovativa e la competitività aziendale grazie al supporto della Pubblica Amministrazione (Enti Locali).

Il "Contratto di Rete" prevede obbligatoriamente un programma per:

1. *"Cooperare in ambiti comuni e in forme strategiche riguardanti l'esercizio delle proprie attività senza rinunciare alla propria autonomia;*
2. *Incrementare 'know-how' attraverso la condivisione di informazioni e/o prestazioni di tipo industriale, tecnologico e commerciale;*
3. *Esercitare in comune più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa."*<sup>23</sup>

Per realizzare il programma, la legge afferma che *"il contratto può anche prevedere l'istituzione di un fondo patrimoniale comune e la nomina di un organo comune incaricato di gestire, in nome e per conto dei partecipanti, l'esecuzione del contratto o di singole parti o fasi dello stesso"*.

Il fondo patrimoniale è una quota degli utili di esercizio accantonati grazie ad incentivi fiscali ("regime sospensione di imposta") per le imprese che aderiscono al programma di Rete.

---

<sup>23</sup> Dott. Luca Di Salvo (a cura di), *I contratti di rete: aspetti giuridici, finanziari ed organizzativi*, in riferimento al progetto dei Distretti Agro –itico alimentari della Sicilia finanziato con D.D.G. n.6871/2014 dall'Assessorato Regionale dell'Agricoltura, dello Sviluppo Rurale e della Pesca Mediterranea a valere sull'art.128 della L.R. del 12 maggio 2010 n.11, disponibile pag. 4 su <<http://lnx.mkcommunication.it/wp/wp-content/uploads/2015/10/I-Contratti-di-Rete.pdf>> [ultimo accesso 03/06/2019].

## 2.2 Welfare Aziendale: Come costruire un piano in PMI

*“Un piano di welfare aziendale è l’insieme di somme, beni, prestazioni, opere e servizi che un’impresa sceglie di offrire ai propri dipendenti all’interno di una politica di valorizzazione e cura dei loro bisogni sociali.”*<sup>24</sup>

Il piano può essere:

- *Volontario*: scelto solo dal datore di lavoro;
- *Obbligatorio*: scelto dai dipendenti con un accordo sindacale (Welfare Contrattuale);
- *Rimborsato in busta paga*: il datore di lavoro può inserire in busta paga le spese sostenute dal lavoratore per determinati servizi come quelli relativi al trasporto pubblico, all’istruzione dei familiari, all’assistenza agli anziani e ai non autosufficienti (come da art. 51 comma 2 del TUIR);
- *Non rimborsato in busta paga*: con questa tipologia di piano il datore di lavoro paga direttamente i beni e i servizi per il dipendente, senza che questo se ne faccia carico.

Il piano ha due metodi di finanziamento:

1. *Premio di Produttività*: viene concesso in sostituzione al premio in busta paga;
2. *Investimento diretto (“On Top”)*: l’azienda con l’assistenza delle rappresentanze sindacali “compra” direttamente prestazioni e servizi da terzi per poi farne beneficiare ai dipendenti.

Il piano viene costruito partendo da:

### 1. INQUADRAMENTO

- Definire gli obiettivi per l’adozione di un piano di welfare con le tipologie del contratto, i tempi, il budget, etc.;

### 2. ANALISI

- Questionario per individuare e analizzare i bisogni e i servizi del lavoratore in base alle misure di prestazione presente nel territorio aziendale;

---

<sup>24</sup> Regione Lombardia, *Il progetto “Welfare per la tua impresa”*, è promosso da Imprese & Territorio, il comitato unitario delle Associazione d’impresa delle PMI nato nel 2007 e che raggruppa Confartigianato Imprese Bergamo, Ascom, Confimi Apindustria, Cia, Coldiretti, Confcooperative, Confesercenti, CNA, FAI, LIA, disponibile pag. 14 su <[http://www.wlatuaimpresa.it/download/guida\\_pratica\\_per\\_il\\_welfare\\_aziendale.pdf](http://www.wlatuaimpresa.it/download/guida_pratica_per_il_welfare_aziendale.pdf)> [ultimo accesso 16/06/2019].

### 3. PROGETTAZIONE

- Decisioni del Piano con le prestazioni/misure incluse, con le modalità di erogazione (erogazione diretta, rimborso, voucher) e le tipologie di beneficiari;

### 4. IMPLEMENTAZIONE

- Realizzare e valutare il Piano tramite la piattaforma gestionale;

### 5. MISURAZIONE

- Monitorare, rilevare, verificare e correggere l'utilizzo delle prestazioni erogate dal Piano con gli obiettivi prefissati e accertare e redare del suo successo tra i lavoratori tramite un report;

### 6. RISULTATI

- Analisi dei risultati per i premi di produttività.

Il piano costruito è finalizzato a portare tre vantaggi:

- Miglioramento organizzativo: riduce l'esigenza personale/familiare migliorando soprattutto l'efficienza lavorativa (es. riduzione assenteismo, orari flessibili, etc.);
- Valore capitale umano: grazie alla fidelizzazione e la produttività;
- Miglioramento relazioni sindacali.

E due svantaggi sono:

- Invasività welfare bilateralità CCNL;
- Scarsa disponibilità economica.

## 2.3 I vantaggi e i benefici del Welfare Aziendale

Il Welfare Aziendale, con l'aiuto del piano, può portare vantaggi economici per:

- 1) **IMPRESA:** consiste nel pagare un servizio benefit tanto quanto pattuito con il dipendente, costo interamente deducibile per l'impresa.

Esempio: ipotizzando che il costo netto da rimborsare al dipendente sia di 15 euro.

- **SENZA WELFARE:** per dare in busta paga un netto di 15 euro il costo che dovrà sostenere l'impresa è quasi il doppio (30 euro). Questo perché dovrà pagare i contributi, il TFR, le ferie e i permessi.

COSTO TOTALE  $\cong$  30 EURO;

- **CON WELFARE:** l'impresa paga un servizio esterno alla Società per il totale del benefit che vuole dare al dipendente, quindi se vuole dare 15 euro al dipendente pagherà 15 euro di servizio esterni (esempio 15 euro di palestra, piuttosto che di asilo per i figli).

COSTO TOTALE  $\cong$  15 EURO.

- 2) **LAVORATORE:** invece di ricevere soldi in busta paga riceve un servizio di benefit pari a quanto pattuito, questo ricavo non è tassato perché non entra a far parte del reddito da lavoro dipendente.

Esempio: ipotizzando che l'ammontare netto che riceve il dipendente sia di 15 euro.

- **SENZA WELFARE** = il lavoratore riceve in busta paga 15 euro che entreranno a far parte del reddito dipendente, quindi potenzialmente questo ammontare potrebbe alzare lo scaglione di reddito nel quale è inserito cui corrisponde una percentuale più elevata di IRPEF.

RICAVO TOTALE  $15 - 23%$  (o più elevato, dipende da scaglione)  $\cong$  11,55 EURO;

- **CON WELFARE** = il lavoratore ha due vantaggi:

1. Il ricavo derivato dal servizio pagato dall'azienda non entra a far parte del reddito del lavoratore (quindi il lavoratore non pagherà le imposte su tale ammontare).

RICAVO TOTALE  $\cong$  15 EURO;

2. Il dipendente non pagherà un servizio che in realtà avrebbe dovuto pagare di "tasca sua" (come lavanderia, l'asilo dei figli).

RICAVO TOTALE  $15+15 \cong$  30 EURO.

Il welfare può anche avere dei benefici di natura non economica grazie al miglioramento del clima interno, alla fidelizzazione dei dipendenti, al maggiore attrattività di giovani e talenti, all'Employer Branding, alla responsabilità sociale d'impresa verso il territorio e alla maggiore produttività conseguita.

## 2.4 Il caso di Redimec snc: Progetto E-NET (Equilibrio Vita-Lavoro in Rete)

Dopo avere descritto la normativa sul Welfare Aziendale, ora bisogna spiegare gli effetti della sua attuazione così da poter capire effettivamente se questa impotazione del Welfare porta proprio a risultati soddisfacenti.

Per spiegare nella pratica cosa vuol dire e cosa pensano le persone a proposito del Welfare, ho voluto approfondire l'argomento attraverso lo studio di un caso, in particolare quello della ditta Redimec snc, società dove ho svolto lo stage.

Redimec snc è un'azienda italiana fondata dai soci Giampaolo Campisi e Stefano Restelli, nel 1996, i quali si occupano di manualistica tecnica a norme CE per macchine e impianti industriali.

Ha sede a Settimo Milanese, in una zona industriale alle porte di Milano.

La sua storia parte semplicemente dai 16 metri quadrati di superficie di 23 anni fa fino ad oggi che conta circa 1300 metri quadrati con il fatturato da quasi un milione di euro e 25 dipendenti (circa il 98% sono lavoratrici).

Nonostante il numero contenuto dei dipendenti, l'azienda ha cominciato ad avere problemi di gestione e di organizzazione del lavoro come dice lo stesso Restelli: *“Circa un anno fa siamo stati invitati dalla ATS Milano a partecipare a un bando in qualità di partner privati per sviluppare un progetto di welfare aziendale territoriale”*.

La ditta ha sviluppato nel corso dei due trienni due progetti:

1. Progetto “Più tempo per te” (triennio 2014-2016): è stato un accordo di primo livello tra Ente Pubblico e Privato dove la Redimec snc è diventata l'unica PMI coinvolta ed oggi è il partner di Sercop, l'azienda speciale per la gestione dei servizi sociali, creata dai nove Comuni del Rhodense tra cui Settimo Milanese. Il progetto è stato finanziato dalla Regione Lombardia con risorse ad hoc attraverso ASL Milano 1 ed è volto alla conciliazione di Vita-Lavoro dei dipendenti usufruendo gratuitamente di servizi di lavanderia, pulizia, baby-sitting e baby-parking aziendale.

Il progetto, nel 2016, ha sofferto a causa della scarsa disponibilità economica dalla Regione e quindi non è stato più possibile finanziare i bisogni e i servizi necessari per i dipendenti (es. sanità);

2. Progetto “E-NET: Equilibrio Vita-Lavoro in Rete” (triennio 2017-2019):  
sostituisce ormai l’obsoleto primo progetto. La ditta ha sottoscritto, nel 2017, un nuovo accordo di secondo livello con i sindacati CCNL per affiancarsi al “Welfare On Top” (come descritto nel paragrafo 2.2) dove la Redimec, ad oggi, investe e riconosce:

- Il “Premio di Risultato” uguale per tutti dipendenti (300 euro);
- La “Provvista” da 300 euro all’anno, messi a disposizione dalla ditta per ogni dipendente, per usufruire di alcuni servizi di welfare, come quello della tintoria/lavanderia.

*“Siamo stati la prima azienda a sottoscrivere l’accordo territoriale e i risultati sono positivi perché, grazie al welfare, il turn over diminuisce e aumenta la fidelizzazione”,* ragiona l’imprenditore.

I sindacati firmatari del CCNL applicato dall’azienda (metalmecanico) collaborano con la ditta Redimec snc perché i suoi dipendenti sono assunti con il “Contratto Artigiani Metalmeccanici sezione Impiegati”.

Grazie alla sottoscrizione e alle misure di conciliazione vita-lavoro, la Redimec snc ha avuto la possibilità di ottenere gli sgravi contributivi per il 2018 e di poter accedere agli altri sgravi per il 2019 dall’Inps.

Nei paragrafi successivi, sono descritti i piani e i risultati effettivi conseguiti dal 2017 secondo il progetto “E-NET”.

## 2.5 Gli indicatori dei bilanci nel caso aziendale

INDICATORI DI BILANCIO IN %			
ANNI	ROE	ROI	ROS
2013	0,25	-12,47	0,44
2014	0,32	-48,63	0,73
2015	0,19	-33,71	0,71
2016	0,13	-9,70	0,38
2017	0,23	-31,60	0,67
2018	0,17	-14,51	0,12

*Figura 3: Gli indicatori di bilancio*

Nella tabella sovrastante sono inseriti i dettagli dei bilanci degli ultimi cinque anni della società.

Dopo un doveroso ringraziamento all'ufficio amministrativo della società che mi ha permesso di avere questi dati, procedo a un'analisi generale in funzione della mia tesi.

Vediamo che negli ultimi cinque anni la società chiude con una perdita che si assesta sui 25.000 euro annuali con i ricavi in progressiva crescita (quasi 200.000 euro in più in 5 anni) ma con un contestuale aumento di costi (anche qui quest'ultimi si assestano sui 200.000 euro in più rispetto a cinque anni fa). Questi dati sono di per sé significativi sapendo anche che nel 2017 la società ha sostenuto il costo dell'acquisizione di un edificio da cento metri quadrati per cinque piani che ha permesso un grosso aumento di ricavi, ma che per i primi anni porteranno ad ingenti costi (tra finanziamento, ammortamenti e acquisto macchinari).



*Figura 4: L'edificio di Redimec snc,  
foto presa da Google Maps.*

Proviamo a vedere come si comportano gli indicatori di redditività più utilizzati con i dati in nostro possesso:

Il “*ROI*”<sup>25</sup> ossia l’indice di redditività del capitale investito (Return On Investment), confronta il reddito operativo con il capitale investito quindi esprime il rendimento dell’investimento effettuato;

Il “*ROE*”<sup>25</sup> ossia l’indice di redditività del capitale proprio (Return on Equity), mette in relazione l’utile dell’esercizio con il patrimonio netto della Società;

Il “*ROS*”<sup>25</sup> ossia il tasso di rendimento sulle vendite (Return On Sales), esprime la redditività delle vendite guardando il Risultato operativo e i ricavi netti.

Con questi pochi dati vediamo come l’azienda si stia riprendendo piano piano da quelli che sono stati i grossi investimenti effettuati per l’edificio.

---

<sup>25</sup> Silvi Riccardo, *Analisi di Bilancio: La prospettiva manageriale*, Milano, McGraw-Hill, 2012.



## 2.6 I risultati dei piani nel caso aziendale: biennio 2017-2018

I piani nel biennio 2017-2018 hanno prodotto un risultato positivo in base al “Progetto E-NET” grazie ai servizi che l’azienda ha offerto o con cui ha agevolato i dipendenti:

- ❖ Genitorialità e famiglia: un ampio di servizi offerti per figli (es. mensa, libri) e famiglia (es. assistenza per gli anziani);
- ❖ Cura: i servizi di sanità convenzionati e rimborsabili dalla società;
- ❖ Baby Parking: destinato ai figli dei dipendenti per periodi estivi;



*Figura 5: Sala di riunioni trasformata in “Baby Parking” di Redimec snc, foto presa dal sito:  
<http://www.redimec.eu/news.html#news>.*

- ❖ Tintoria Claudia: è una dei servizi di lavanderia artigianale con cui la società ha avuto un ottimo rapporto grazie ai prezzi concordati e al ritiro e alla riconsegna presso Redimec snc.



*Figura 6:  
La bottega di  
Tintoria Claudia  
(Settimo Milanese),  
foto presa da  
Google Maps.*

I servizi appena elencati hanno raggiunto risultati “inaspettati” nel biennio grazie:

1. Alla quota erogata in servizi per il “Premio di Produttività”;
2. Alla “provvista” per ogni dipendente;
3. Agli sgravi fiscali;
4. Al miglioramento dell’organizzazione del lavoro;
5. All’aumento della produttività individuale e collettiva;
6. All’incremento dell’attrattiva sui candidati in cerca di occupazione;
7. Ai risparmi sul costo del personale;
8. Alla diminuzione del tasso di turnover e di assenteismo.

Infatti, la società ha approvato il progetto perché, secondo l’imprenditore Restelli, *“ha reso circa dieci volte il suo investimento negli ultimi anni perché ha ridotto notevolmente le assenze dei lavoratori e le agevolazioni per gestire i loro servizi”*.

## 2.7 Piano 2019

La società Redimec snc, con risultati positivi nel biennio, mi ha chiesto di collaborare per delineare le necessità ed i bisogni che hanno portato la Project Manager alla formulazione dell'idea di progetto a partire da aprile del 2019. L'obiettivo del lavoro è valorizzare le migliori risorse ed aumentarne la soddisfazione e la produttività, con un focus sui vantaggi e sul trattamento contabile dei benefit aziendali.

Durante lo stage, ho condotto delle indagini a fianco dell'organico aziendale per avere un'idea più chiara del work flow, delle metodologie e delle normative che regolano tutta l'attività e la vita aziendale.

L'azienda conta un organico di 27 persone e presenta un organigramma di tipo funzionale, cioè un modello organizzativo di tipo gerarchico dove la Project Manager si assume le responsabilità di negoziare con la direzione tecnica e operativa e viene anche supervisionata dalla direzione generale in modo da facilitarne l'operatività ed il processo decisionale a fine dei risultati del progetto.

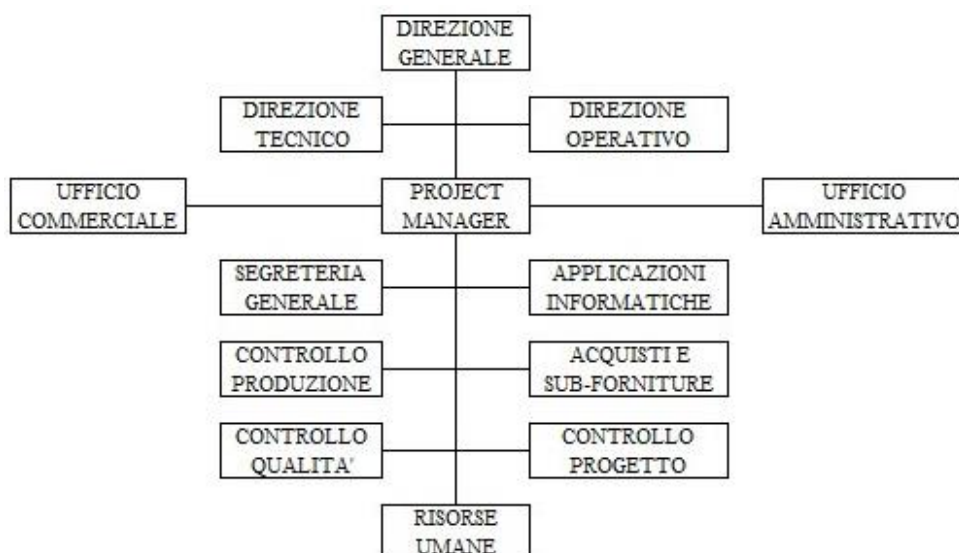


Figura 7: Organigramma di Redimec snc

Oltre alle indagini, ho partecipato alle riunioni aziendali, agli eventi organizzati dagli enti pubblici e privati, alle interviste ad ogni dipendente e alle ricerche delle aziende che aderiscono al progetto descritto.

Il piano è stato elaborato insieme alla Project Manager per portare alcune modifiche rispetto al biennio precedente, e prevede di:

1. Adattare meglio gli orari flessibili nel senso che i dipendenti avranno la possibilità di iniziare e concludere l'attività lavorativa giornaliera senza essere vincolati da orari fissi prestabiliti;
2. Nella sede dell'azienda, in questi anni è già attivo il baby parking (un servizio di custodia oraria rivolto alle mamme con bambini in età prescolare) e si possono attivare i corsi di formazione per i dipendenti (esempio ripasso delle lingue);
3. Incrementare ad ogni dipendente un budget da spendere sui servizi scolastici e sanitari;
4. Aumento della provvista per utilizzare il servizio di Tintoria;
5. Introdurre nel "Gruppo Acquisto Solidale" i prodotti di Alta Qualità.

Oltre le modifiche, il piano verrà anche esteso e gestito da una piattaforma informatica dedicata al welfare.

In pratica la ditta mette a disposizione un sito internet dove vengono inseriti beni e servizi ricompresi nel proprio pacchetto Welfare. Ogni dipendente ha a disposizione un proprio account dove è caricato il credito riconosciuto che il dipendente può spendere sul bene o sul servizio scelto. Ad ogni scelta effettuata il credito viene diminuito dell'importo corrispondente.

Nel caso in cui il dipendente non riesca a terminare il credito a fine anno ha due possibilità:

- 1) Monetizzare il credito residuo;
- 2) Non monetizzare in denaro il credito residuo.

Nel primo caso il lavoratore può ottenere direttamente i soldi residui dal piano Welfare, con l'applicazione però di un'imposta sostitutiva del 10%.

Nel secondo caso (welfare c.d. on the top) la richiesta di rimborso è esplicitamente vietata, come spiegato dall'Agenzia delle Entrate.

Di conseguenza il credito residuo non potrà più essere richiesto dal dipendente e il credito non utilizzato, se nel contratto era stato originariamente comunicato, potrà essere destinato a posizioni di previdenza e assistenza sanitaria, oppure a forme collettive di Welfare a discrezione del datore del lavoro.

Il costo del piano varia a seconda del variare degli strumenti utilizzati per la realizzazione del piano, della complessità del piano e del numero dei dipendenti.

I costi della piattaforma informatica sono: “*set-up della piattaforma (una tantum), abbonamento annuale, fee (percentuali) sul transato/gestito, oltre ad eventuali costi per servizi aggiuntivi (a titolo esemplificativo: consulenza fiscale e giuslavorista, convenzionamento fornitori, formazione, retrocessione, report periodici, etc.)*”<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Regione Lombardia, *Il progetto "Welfare per la tua impresa"*, è promosso da Imprese & Territorio, il comitato unitario delle Associazione d'impresa delle PMI nato nel 2007 e che raggruppa Confartigianato Imprese Bergamo, Ascom, Confimi Apindustria, Cia, Coldiretti, Confcooperative, Confesercenti, CNA, FAI, LIA, disponibile pag. 25 su <[http://www.wlatuaimpresa.it/download/guida\\_pratica\\_per\\_il\\_welfare\\_aziendale.pdf](http://www.wlatuaimpresa.it/download/guida_pratica_per_il_welfare_aziendale.pdf)> [ultimo accesso 16/06/2019].

## 2.8 Le mie proposte

A gennaio 2019 c'è stata una prima riunione tra me e il management Redimec snc dove abbiamo discusso il “Progetto E-NET” da includere in un nuovo contratto annuale 2019-2020, partito da aprile 2019.

Grazie a questo contratto, l'azienda inserirà a regime un nuovo gestore di piattaforma (come descritto nel paragrafo 2.6).

La Project Manager, dottoressa Silvia Biffi, mi ha nominato durante la riunione come il “collaboratore di Project Management”.

Il mio incarico è quello di gestire tale progetto con l'obiettivo di:

- Trovare i beni e i servizi più utilizzabili ed apprezzati dai lavoratori per destinarli in piattaforma;
- Gestire l'organizzazione del lavoro (capire le esigenze di ogni dipendente);
- Organizzare meeting ed eventi organizzati per il Welfare;
- Verificare l'utilizzo del “GAS” (Gruppo Acquisto Solidale per i prodotti di alta qualità).

Per arrivare a questi obiettivi, ho creato un questionario (nella pagina successiva) molto semplice in modo che ogni lavoratore potesse scegliere i servizi più specifici ma anche il grado di soddisfazione rispetto all'equilibrio tra la vita familiare e il lavoro.

## *Questionario Welfare aziendale*

1) Sesso

- M
- F

2) Età

- 18 -25
- 26- 39
- 40- 59
- Oltre 60

3) Stato civile

- Celibe-Nubile
- Coniugato/a-Convivente
- Separato/a-Divorziato/a

4) Figli:

- Si
- No

5) Fascia di età dei figli (sono ammesse più risposte)

- 0-3
- 4-6
- 6-13
- 14-18
- Maggiore di 18

6) L'equilibrio tra tempo dedicato al lavoro e alla vita privata è soddisfacente?

- Si
- No, Perché?

7) Quando pensa al Welfare Aziendale principalmente cosa le viene in mente? (È possibile barrare più di una casella)

- Asilo nido convenzionato;
- Assistenza Sanitaria integrativa;
- Convenzioni (ad esempio assicurazioni o altri esercizi commerciali);
- Formazione, Borse di studio e Buoni attività formativa per la famiglia;
- Pensione integrativa;
- Tempo libero (Palestra, Gite...);
- Banca ore (accantonamento di ore straordinarie, da poter utilizzare in un secondo momento per attività personali o familiari dal singolo lavoratore);
- Voucher per l'acquisto di beni e servizi in determinati esercizi commerciali;
- Centro benessere / Centro estetico / Centri fisioterapici / Parrucchiere;
- Autofficina/ gommista / Carrozzerie / Lavaggio auto;
- Tintoria / Lavanderia / Sartoria;
- Settore casa (elettricisti, idraulici, imbianchini, falegnami...).

Il questionario evidenzia che in ditta ci sono:

- ◆ Il 98% di donne e il 2% di uomini;
- ◆ Le fasce di età comprendono: tra i 18 e i 25 anni una persona, tra i 25 a i 39 anni quattro persone e tra i 40 a i 59 anni venticinque persone;
- ◆ Il 95% sono coniugati/conviventi, il 3% celibi/nubili e il 2% divorziati;
- ◆ L'85% ha figli a carico con età tra 3 a 18 anni;
- ◆ Il 70% non è soddisfatto per l'equilibrio vita-lavoro;
- ◆ I servizi più richiesti sono: assistenza sanitaria integrativa, banca ore, tempo libero, lavanderia, voucher e formazione.

Il questionario mi ha aiutato molto a capire l'insoddisfazione generale dei dipendenti.

I 25 dipendenti presentano esigenze diverse e quindi richiedono servizi differenziati, che per l'azienda rappresentano un costo non giustificato dal volume di richieste.

Le risposte fornite dai dipendenti hanno evidenziato inoltre che il grado di insoddisfazione per quel che riguarda l'equilibrio vita – lavoro è elevato.

Grazie al questionario è stato possibile capire come risolvere i problemi dei dipendenti: infatti dal questionario è emerso che vogliono avere più tempo da dedicare alla famiglia e gestire al meglio la flessibilità degli orari, ma vorrebbero anche avere una maggiore disponibilità economica.

Nel frattempo, ho partecipato anche ad eventi organizzati per il Welfare, in particolare, per la prima volta nella mia carriera, ho parlato a un pubblico molto evoluto del “Progetto E-NET” in cui ho descritto le difficoltà dei dipendenti e quali servizi potrebbero aiutarli.

Grazie agli eventi, ho capito e ho indicato le soluzioni per abbassare la percentuale di insoddisfazione.

Ho creato un progetto con nuove proposte da presentare alla Project Manager, incentrato su:

- Essere *trasparenti* condividendo ciò che si impara per affrontare i problemi;
- Equilibrare vita privata e lavorativa;
- Promuovere un clima positivo e la comunicazione nelle aree comuni in cui dipendenti possono confrontare le loro idee;



- Fare crescere i dipendenti per una futura carriera;
- Apprezzare e premiare i dipendenti per i lavori andati a buon fine;
- Consentire flessibilità di orari e luogo di lavoro (dove i processi lo consentano) es. “Smart Work”;
- Offrire più benefici e servizi nel Welfare richiesti dai dipendenti;
- Ridurre il numero di e-mail e riunioni per risparmiare tempo e collaborare con maggiore efficienza;
- Fare sentire i dipendenti parte del contesto aziendale.

Il management sarà soddisfatto grazie all'utilizzo delle buone pratiche attuate dalla Project Manager congiunte ad un impegno coordinato e costante da parte di tutte le persone che hanno collaborato per raggiungere l'obiettivo prefissato.



## CONCLUSIONE

### DALL'ASCOLTO DEI DIPENDENTI IL SUCCESSO DELL'IMPRESA

Secondo la mia esperienza lavorativa

*“Con il management di Redimec snc, ho cercato di individuare e conoscere in ogni momento il dipendente e di supportarlo con le soluzioni migliori soddisfacendo le sue aspettative: lo strumento utilizzato ed apprezzato deve necessariamente essere veicolato da un passa parola positivo.”*

*(Durante il periodo di stage in Redimec snc)*



L'analisi effettuata in questa tesi, dimostra le non poche problematiche legate alla gestione dell'azienda in merito al Welfare Aziendale, attraverso l'analisi degli aspetti, delle criticità e dei vincoli in grado di portare a uno sviluppo del Welfare Territoriale a portata delle imprese di piccole e medie dimensioni.

I risultati nel caso aziendale possono fornire utili indicazioni:

- Il concetto di territorialità è un aspetto molto critico per l'aggregazione tra Imprese ed Enti Locali per l'erogazione di servizi. Dal lato degli Enti, l'obiettivo è di promuovere "Reti" per il Welfare Aziendale e di erogare i servizi innovativi in grado di dare risposte mirate ai bisogni specifici e caratteristici del territorio. Invece dall'altro lato, l'obiettivo dell'azienda è ridurre i servizi a carico dei lavoratori nominando un "maggiordomo aziendale" che, ad esempio, organizza i servizi di lavanderia con ritiro e consegna in azienda e i servizi di disbrigo di pratiche burocratiche. Il maggiordomo agisce su "Time Saving e Management" ossia è una persona incaricata di prendersi cura delle incombenze personali e familiari dei lavoratori (pagamento bollette, ritiro pacchi, svolgimento di piccole commissioni, eccetera);
- Gli aspetti e i vincoli del Welfare Aziendale sono questioni legate all'organizzazione sindacale e al Legislatore. Il sindacato deve agevolare l'operatività dell'azienda per avviare un dialogo con i dipendenti per individuare i servizi che l'azienda può utilmente erogare. È opportuno che gli imprenditori ascoltino il sindacato e, compatibilmente con le risorse disponibili, offrire i servizi preferiti dai lavoratori, compiendo scelte che alcune volte possono scontentare qualcuno. Il Legislatore impone molti vincoli su una serie di benefit detassati e decontribuiti legati al welfare ma la deducibilità dei costi integralmente sostenuti dall'impresa con il Piano del Welfare Aziendale è definita in base all'accordo del contratto di Rete che non può essere revocato o modificato autonomamente da parte del datore di lavoro.

L'esperienza vissuta mi ha arricchito ed entusiasmato, non avendo mai avuto a che fare con il mondo lavorativo dell'impresa pur avendone studiato per cinque anni i cardini fondamentali e le sfaccettature.

L'applicazione pratica delle nozioni assimilate è stata molto interessante e ha permesso che mi addentrassi più in profondità rispetto ad una visione superficiale derivata dal semplice studio.

I rapporti umani sono stati altrettanto soddisfacenti e l'ascoltare i dipendenti, anche solamente durante la pausa caffè, mi ha aperto gli occhi rispetto all'importanza delle relazioni interpersonali all'interno di una tale realtà.

Ho visto finalmente materializzarsi davanti ai miei occhi schemi operativi compresi a fatica durante lo studio e sono stato coinvolto in prima persona negli ingranaggi di un vero e proprio organismo che ogni mattino si sveglia, stiracchiandosi, assieme all'uomo.

*Ringrazio molto per la piena collaborazione e fiducia  
con i datori di lavoro, con la Project Manager e con i miei carissimi  
dipendenti per cui il progetto è stata una testimonianza  
dei problemi e delle difficoltà affrontate  
durante la mia esperienza all'interno della Redimec snc.  
Sicuramente il risultato ottenuto è fonte di soddisfazione personale  
per un lavoro ben fatto...*







*Figura 8: Giampaolo Campisi e Stefano Restelli, soci e titolari di Redimec snc,  
foto presa dal sito: <http://www.redimec.eu/#chi-siamo>.*



*Figura 9: Dott.ssa Silvia Biffi,  
Project Manager di Redimec snc,  
foto presa dal sito: <http://www.redimec.eu/#chi-siamo>.*



*Figura 10: Dipendenti di Redimec snc,  
foto presa dal sito: <http://www.redimec.eu/#chi-siamo>.*



## BIBLIOGRAFIA

Barazzetta Elena, *Dal Welfare State al Secondo Welfare: sinergie per un nuovo modello di protezione sociale*, Percorsi di Secondo Welfare, Centro Einaudi 2018, disponibile pag. 5 su <[https://www.este.it/images/Presentazioni-Relatori/2018/Presentazione\\_Elena\\_Barazzetta\\_SecondoWelfare\\_Welfare\\_aziendale\\_Monza.pdf](https://www.este.it/images/Presentazioni-Relatori/2018/Presentazione_Elena_Barazzetta_SecondoWelfare_Welfare_aziendale_Monza.pdf)> [ultimo accesso 05/05/2019].

Barazzetta Elena, *Dal Welfare State al Secondo Welfare: sinergie per un nuovo modello di protezione sociale*, Percorsi di Secondo Welfare, Centro Einaudi 2018, disponibile pag. 25 su <[https://www.este.it/images/Presentazioni-Relatori/2018/Presentazione\\_Elena\\_Barazzetta\\_SecondoWelfare\\_Welfare\\_aziendale\\_Monza.pdf](https://www.este.it/images/Presentazioni-Relatori/2018/Presentazione_Elena_Barazzetta_SecondoWelfare_Welfare_aziendale_Monza.pdf)> [ultimo accesso 05/05/2019].

Barazzetta Elena, *Dal Welfare State al Secondo Welfare: sinergie per un nuovo modello di protezione sociale*, Percorsi di Secondo Welfare, Centro Einaudi 2018, disponibile pag. 26 su <[https://www.este.it/images/Presentazioni-Relatori/2018/Presentazione\\_Elena\\_Barazzetta\\_SecondoWelfare\\_Welfare\\_aziendale\\_Monza.pdf](https://www.este.it/images/Presentazioni-Relatori/2018/Presentazione_Elena_Barazzetta_SecondoWelfare_Welfare_aziendale_Monza.pdf)> [ultimo accesso 05/05/2019].

Beveridge W., *Il piano Beveridge. La relazione di sir William Beveridge al governo britannico*, riassunto ufficiale, Londra, La Stamperia Reale, 1944, pp. 11-12.

Cotesta Vittorio, *Il Welfare italiano. Teorie, modelli e pratiche dei sistemi di solidarietà sociale*, Donzelli, Roma 1995.

De Santis Mauro (a cura di), *La legge di stabilità e welfare aziendale*, su iniziativa dell'associazione nazionale commercialisti Salerno, disponibile pag. 3 su <[https://www.ancnazionale.it/wp-content/uploads/2013/02/ANC\\_WELFARE-AZIENDALE.pdf](https://www.ancnazionale.it/wp-content/uploads/2013/02/ANC_WELFARE-AZIENDALE.pdf)> [ultimo accesso 13/05/2019].

De Santis Mauro (a cura di), *La legge di stabilità e welfare aziendale*, su iniziativa dell'associazione nazionale commercialisti Salerno, disponibile pag. 4 su <[https://www.ancnazionale.it/wp-content/uploads/2013/02/ANC\\_WELFARE-AZIENDALE.pdf](https://www.ancnazionale.it/wp-content/uploads/2013/02/ANC_WELFARE-AZIENDALE.pdf)> [ultimo accesso 13/05/2019].

De Santis Mauro (a cura di), *La legge di stabilità e welfare aziendale*, su iniziativa dell'associazione nazionale commercialisti Salerno, disponibile pp. 8-9 su <[https://www.ancnazionale.it/wp-content/uploads/2013/02/ANC\\_WELFARE-AZIENDALE.pdf](https://www.ancnazionale.it/wp-content/uploads/2013/02/ANC_WELFARE-AZIENDALE.pdf)> [ultimo accesso 13/05/2019].

Dott. Luca Di Salvo (a cura di), *I contratti di rete: aspetti giuridici, finanziari ed organizzativi*, in riferimento al progetto dei Distretti Agro –itico alimentari della Sicilia finanziato con D.D.G. n.6871/2014vdall'Assessorato Regionale dell'Agricoltura, dello Sviluppo Rurale e della Pesca Mediterranea a valere sull'art.128 della L.R. del 12 maggio 2010 n.11, disponibile pag. 4 su <<http://nx.mkcommunication.it/wp/wp-content/uploads/2015/10/I-Contratti-di-Rete.pdf>> [ultimo accesso 03/06/2019].

Emmanuele Massagli e Silvia Spattini, *Cosa intendiamo quando parliamo di welfare aziendale?*, 23 gennaio 2017, disponibile pag. 3 su <[http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2017/01/17\\_01\\_23-articolo-definizioni-welfare.pdf](http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2017/01/17_01_23-articolo-definizioni-welfare.pdf)> [ultimo accesso 20/05/2019].

Esping-Andersen Gosta, *The three worlds of welfare capitalism*, Cambridge, Polity Press, 1990.

Ferrera Maurizio, *Modelli di solidarietà. Politica e riforme sociali nelle democrazie*, Bologna, Il Mulino, 1993, pag. 49.

Legge 17 luglio 1890, n. 6972 (in Gazzetta Ufficiale, 22 luglio 1890, n. 171) sulle istituzioni pubbliche beneficenza (IPAB-CRISPI), disponibile su <<http://www.vita.it/it/article/1900/07/22/1-69721890-ipab-norme-sulle-istituzioni-pubbliche-di-assistenza-e-bene/92416/>> [ultimo accesso 13/04/2019].

LUISS "Guido Carli" (a cura di), *Libro bianco sui principi fondamentali del servizio sanitario nazionale*, pubblicato dal Ministero della Salute, 5 maggio 2008, disponibile pag 2 su <[http://www.salute.gov.it/imgs/C\\_17\\_pubblicazioni\\_808\\_allegato.pdf](http://www.salute.gov.it/imgs/C_17_pubblicazioni_808_allegato.pdf)> [ultimo accesso 14/04/2019].

Maino Franca e Bandera Lorenzo, *Welfare di comunità, tra fondazioni e imprese*, in Lodigiani (a cura di), *Rapporto sulla città*, Milano, Franco Angeli, 2017, disponibile pp. 7-8 su <<https://www.aicon.it/wp-content/uploads/2018/08/ShortPaper-17.pdf>> [ultimo accesso 07/05/2019].

Marshall Thomas Humphrey, *Le politiche sociali e il Welfare State. Definizioni e Concetti*, corso di Politiche Sociali, Facoltà di Scienze Della Formazione Università Milano Bicocca Anno Accademico 2016, pag. 7.

Oleari F., Patacchia L., Spizzichino L., *Il Welfare in Europa, elementi per un confronto*, Rivista studi Fondazione Zancan, 2001, disponibile pag. 4 su <<http://www.edscuola.it/archivio/handicap/europa.pdf>> [ultimo accesso 11/04/2019].

Perfumo Alberto, *Il welfare aziendale è una iattura: spunti per un welfare aziendale efficace per l'azienda e per le persone*, Milano, Libri ESTE, 2018, disponibile su <[https://www.este.it/images/estratti-libri/Il\\_welfare\\_aziendale\\_e\\_una\\_iattura.pdf](https://www.este.it/images/estratti-libri/Il_welfare_aziendale_e_una_iattura.pdf)> [ultimo accesso 02/04/2019].

Pesenti Luca, *I nuovi rischi sociali e il welfare contrattuale in Italia*, Libri Este 2014, disponibile pag. 24 su <[https://www.este.it/images/estratti-libri/Estratto\\_Quaderni\\_S&O\\_Welfare\\_aziendale.pdf](https://www.este.it/images/estratti-libri/Estratto_Quaderni_S&O_Welfare_aziendale.pdf)> [ultimo accesso 14/05/2019].

Regione Lombardia (a cura di), *Il progetto "Welfare per la tua impresa"*, è promosso da Imprese & Territorio, il comitato unitario delle Associazione d'impresa delle PMI nato nel 2007 e che raggruppa Confartigianato Imprese Bergamo, Ascom, Confimi Apindustria, Cia, Coldiretti, Confcooperative, Confesercenti, CNA, FAI, LIA, disponibile pag. 14 su <[http://www.wlatuaimpresa.it/download/guida\\_pratica\\_per\\_il\\_welfare\\_aziendale.pdf](http://www.wlatuaimpresa.it/download/guida_pratica_per_il_welfare_aziendale.pdf)> [ultimo accesso 16/06/2019].

Regione Lombardia (a cura di), *Il progetto "Welfare per la tua impresa"*, è promosso da Imprese & Territorio, il comitato unitario delle Associazione d'impresa delle PMI nato nel 2007 e che raggruppa Confartigianato Imprese Bergamo, Ascom, Confimi Apindustria, Cia, Coldiretti, Confcooperative, Confesercenti, CNA, FAI, LIA, disponibile pag. 25 su <[http://www.wlatuaimpresa.it/download/guida\\_pratica\\_per\\_il\\_welfare\\_aziendale.pdf](http://www.wlatuaimpresa.it/download/guida_pratica_per_il_welfare_aziendale.pdf)> [ultimo accesso 16/06/2019].

Regione Lombardia (a cura di), *Lombardia 2020: libro verde sulla conciliazione famiglia-lavoro*, Milano editore 2010, disponibile pag 14 su <[http://adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2013/08/libro\\_verde\\_lombardia\\_12\\_2010.pdf](http://adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2013/08/libro_verde_lombardia_12_2010.pdf)> [ultimo accesso 26/05/2019].

Rucco Federico, *Differenza e disuguaglianza nel welfare sociale*, disponibile pag. 14 su <<http://siba-ese.unisalento.it/index.php/dcr/article/download/20246/17211>> [ultimo accesso 04/04/2019].

Salimbeni M. Teresa, *Gli ammortizzatori sociali in costanza di rapporto di lavoro. Cassa integrazione, guadagni, fondi di solidarietà bilaterali*, Guerini Next editore, 2016.

Silvi Riccardo, *Analisi di Bilancio: La prospettiva manageriale*, Milano, McGraw-Hill, 2012.

*“Portatemi via la mia gente e lasciatemi le aziende vuote  
e presto l'erba crescerà sul pavimento dei reparti.  
Portatemi via le aziende e lasciatemi le persone con cui  
lavoro e presto avrò aziende migliori di prima.”*

*(Andrew Carnegie)*



## RINGRAZIAMENTI

Giunto al termine di questo percorso e osservandolo ormai alle mie spalle, mi rendo conto di quanto abbia lottato per ottenere questo traguardo.

Con un diploma da ragioniere ed i problemi legati all'udito, moltissimi mi scongiurarono calorosamente di affrontare la facoltà di ingegneria e tutto sommato non avevano torto perché oggettivamente le difficoltà, soprattutto all'inizio, sono state molte e frustranti.

Cinque anni fa, per la prima volta nella mia vita, mi sono sentito veramente solo, disperso in un vortice difficile da comprendere, spaesato e senza il sostegno di una persona che mi aiutasse in questo nuovo percorso di studi intrapreso.

Ho ricevuto sostegno alle elementari, alle medie, alle superiori invece l'università è stato uno di quelli scogli che realmente mi hanno fatto crescere con la loro brutalità.

Essere in difficoltà, se pur drammatico, aiuta a superare i propri limiti, soprattutto se riconosciuti e volutamente sfidati.

Vorrei ringraziare di cuore tutti coloro che mi hanno circondato durante questi cinque anni e che, in un modo o nell'altro, hanno favorito le scelte che ho preso.

Ringrazio i miei genitori per il sostegno economico, per avermi spronato nei momenti in cui credevo di non farcela ed ero pronto ad abbandonare tutto... grazie al loro affetto ho superato qualunque barriera insidiosa eretta dal mio "difetto".

Ringrazio i miei nonni paterni che mi hanno sostenuto nelle difficoltà incontrate lungo il sentiero dell'infanzia fino ad oggi e quelli materni che mi hanno instillato passioni ancora vivide e luminose.

Ringrazio mia sorella che, con sconfinata pazienza, ancora oggi corregge la mia sintassi nei messaggi e nelle mail importanti... tra un insulto e l'altro.

Ringrazio mia zia Rita per la profonda amicizia e sintonia che insieme negli anni abbiamo creato e continuiamo ad alimentare.

Ringrazio mio cugino Mattia che mi è stato di grande esempio e guida per ciò che concerne serietà, onestà e professionalità.

Ringrazio Alessandro, mio ex assistente alla comunicazione durante gli anni di ragioneria che, pur detestandomi affettuosamente e considerandomi insopportabile, mi ha aiutato a redigere questi ringraziamenti.

In ultimo ringrazio tutti i docenti da cui ho ricevuto accoglienza, rispetto ed entusiasmo... In particolare la prof.ssa Minelli che, in me, ha riconosciuto infine una crescita personale considerevole ed inaspettata.

GRAZIE A TUTTI DI CUORE

