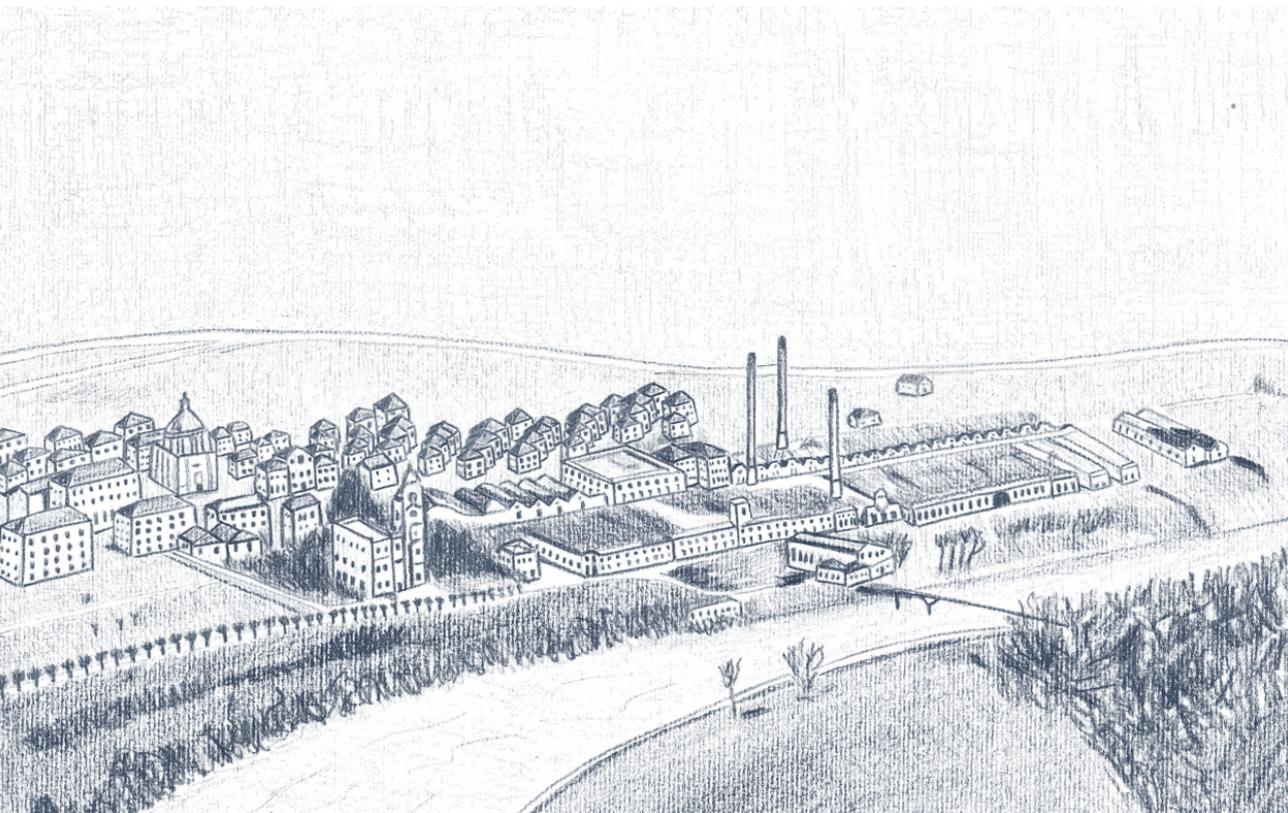


# WELFARE *for* PEOPLE

*Sesto rapporto su*

## IL WELFARE OCCUPAZIONALE E AZIENDALE IN ITALIA

*A cura di Michele Tiraboschi*



---

---

## EXECUTIVE SUMMARY: CONTENUTI E PRINCIPALI RISULTATI DEL RAPPORTO

Il *Sesto rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, sviluppato nell'ambito dell'Osservatorio promosso in collaborazione tra Intesa Sanpaolo Spa e la Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro di ADAPT ([www.adapt.it](http://www.adapt.it)), offre a decisori politici, istituzioni, parti sociali, operatori economici, consulenti ed esperti legali un originale percorso di analisi e monitoraggio delle esperienze reali di welfare aziendale.

### *Obiettivi*

Il Rapporto approfondisce e perfeziona le proposte interpretative e le analisi avviate negli scorsi anni, nell'ottica di inquadrare in profondità e sottoporre a costante verifica i percorsi di welfare aziendale censiti non come fenomeno in sé, ma nel contesto delle recenti e complesse trasformazioni del lavoro e della impresa.

L'approccio scelto, in continuità con quanto fatto nei precedenti Rapporti, è quello di leggere il fenomeno in termini di nuove relazioni industriali e nuovi modelli produttivi e di impresa, più che di parziali, quanto deboli, risposte estemporanee all'arretramento del welfare pubblico, che è solo una conseguenza della grande trasformazione in atto nella economia e nella società.

In questa prospettiva, nel presente Rapporto è stata condotta l'analisi sulla contrattazione collettiva in materia di welfare aziendale nel comparto artigiano, nel solco di quanto approfondito nei precedenti Rapporti in merito ai settori metal-

meccanico, chimico-farmaceutico, alimentare e terziario, distribuzione e servizi.

Nel quadro di trasformazioni che sembrano indicare una rinnovata centralità della dimensione territoriale, si è inteso proseguire le analisi di territorio e approfondire come il welfare occupazionale possa raccordarsi con le dinamiche del mercato del lavoro e del welfare sul territorio, con un nuovo focus territoriale che ha riguardato la Regione Lazio, in particolare con riferimento al settore dell'artigianato.

L'approfondimento tematico è stato invece dedicato alla ricerca di connessioni tra i temi della salute e del lavoro, secondo una prospettiva di relazioni industriali, individuando così i riflessi in materia di welfare occupazionale e aziendale.

### ***1. Il caso del comparto artigiano***

L'approfondimento sul welfare aziendale nel comparto artigiano si pone in continuità con quanto osservato nel corso degli anni dalle varie edizioni del presente Rapporto, in cui si è avuto modo di sottolineare che le politiche di welfare aziendale ed occupazionale risultano profondamente influenzate dalle dinamiche di sviluppo dei diversi sistemi (settoriali, locali, aziendali) di relazioni industriali.

In questa sede, dunque, si è scelto di analizzare il settore artigiano, nel quale le dinamiche del welfare occupazionale e aziendale risultano fortemente condizionate non solo dalle peculiarità del comparto e della tipologia di imprese, ma anche dalle specifiche caratteristiche del sistema di relazioni industriali, che registra una positiva e risalente esperienza di bilateralità che influisce sull'oggetto della ricerca.

Per mettere in luce il ruolo giocato dalle parti sociali non solo a livello nazionale ma anche a livello decentrato, l'analisi si è basata, in continuità con le scelte operate nei precedenti Rapporti, sullo studio di tre CCNL (relativi all'area meccanica, chimico-tessile ed alimentare) sottoscritti nell'ambito del sistema di relazioni industriali facente capo a Confartigianato, Cna,

Claii e Casartigiani. Ciò ha consentito di evidenziare le diverse misure previste nel comparto artigiano, dando conto del ruolo cruciale delle parti sociali nell'erogazione di misure di welfare contrattuale, sia nazionale sia territoriale, e bilaterale.

Proprio la bilateralità ricopre all'interno del comparto una centralità assoluta nell'assicurare ai lavoratori tutele e prestazioni dalle quali, in assenza del sistema degli enti bilaterali, sarebbero esclusi, anche in considerazione della ridotta dimensione media delle imprese, che ha, di fatto, reso impossibile lo sviluppo di una contrattazione aziendale. In particolare, la bilateralità artigiana si connota per uno spiccato legame con il livello territoriale, che per lungo tempo ha rappresentato la principale dimensione di sviluppo della rete degli enti bilaterali nell'erogazione delle prestazioni assistenziali. Negli ultimi anni, però, si è registrata nel comparto una svolta in senso centralista, finalizzata ad estendere e ad uniformare le prestazioni assistenziali offerte dalla bilateralità su tutto il territorio nazionale. In virtù di questa scelta delle parti sociali, quindi, sono sorti enti bilaterali nazionali per l'erogazione di prestazioni in materia di sostegno al reddito, assistenza sanitaria integrativa, formazione professionale e, con minor fortuna, previdenza complementare. Tuttavia, resta fondamentale, nel comparto, la dimensione territoriale, giacché a livello locale le parti sociali possono prevedere prestazioni integrative, aggiuntive o finanche sostitutive rispetto alle misure erogate dagli enti bilaterali nazionali.

Questa centralità del livello locale ha portato ad un grande divario territoriale, poiché, in molte aree geografiche del Paese, il mancato sviluppo della bilateralità si è tradotto nella mancata messa a disposizione di prestazioni di welfare aggiuntive rispetto a quelle erogate dagli enti nazionali, circostanza i cui effetti risultano rafforzati, tra l'altro, dall'assenza di una contrattazione aziendale. In altre aree, come ad esempio il Veneto, l'Emilia-Romagna e la Lombardia, invece, lo sviluppo della bilateralità ha condotto a soluzioni inedite e particolarmente innovative, capaci di fornire risposte ai bisogni sociali dei lavoratori e delle imprese artigiane.

In definitiva, appare evidente, nel comparto artigiano, il ruolo svolto dai sistemi di relazioni industriali nel coniugare le ragioni della competitività economica con la coesione sociale. Proprio nell'artigianato, infatti, le tutele assistenziali sono da sempre sorte prima grazie alla contrattazione collettiva e alla bilateralità, che si sono occupate di identificare i rischi sociali e di offrire le adeguate protezioni ai lavoratori, e poi hanno trovato il riconoscimento da parte del legislatore.

## **2. *Welfare e territorio: Lazio***

L'approfondimento territoriale di questo Sesto rapporto analizza la diffusione del welfare aziendale nel territorio della Regione Lazio e le peculiarità proprie del comparto artigiano di questo territorio, continuando nel solco delle ricerche condotte nei precedenti Rapporti, che hanno avuto come oggetto i territori di Bergamo, Brescia, Cuneo, Modena, Reggio Emilia e Parma e Verona.

Dapprima si è fornita una ricostruzione delle dinamiche demografiche, produttive e del mercato del lavoro per poi evidenziare i principali bisogni di welfare che emergono nel territorio. Successivamente è stata compiuta l'analisi della contrattazione collettiva dei settori del commercio e del turismo, assolutamente rilevanti da un punto di vista occupazionale e per l'economia del territorio, al fine di comprendere come questi stiano sviluppando azioni e istituti di welfare che rispondano non solo a una funzione economica e organizzativa per le imprese, ma anche ai bisogni che emergono su scala locale.

Le sfide e i bisogni del welfare nel territorio del Lazio dipendono in buona parte da tendenze demografiche e occupazionali più ampie che riguardano tutto il contesto nazionale. Sul versante demografico le criticità si collegano all'esigenza di contenere la crisi della natalità e la tendenza all'invecchiamento della popolazione, mentre su quello occupazionale i principali nodi sono rappresentati dalla necessaria crescita dell'occupazione femminile e giovanile e dalla gestione di una forza lavoro, anch'essa più anziana.

Da un lato appare urgente rafforzare le misure a sostegno della genitorialità, dall'altro occorre intervenire su più fronti migliorando la sostenibilità del lavoro lungo il corso della carriera lavorativa e rispondendo ai bisogni legati alla salute e alla non autosufficienza. Proprio in questi ambiti, l'offerta di welfare pubblico del territorio da solo sembra non essere in grado di rispondere a una domanda di servizi crescenti e neppure di avere la capacità di intervenire in ambiti direttamente connessi alla prestazione lavorativa (pensiamo a misure di flessibilità o all'ambito della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro).

Viene quindi da chiedersi quale sia la capacità del welfare occupazionale e aziendale del territorio di intercettare almeno parte di queste esigenze. Il welfare aziendale sviluppato dalle imprese del Lazio sta provando ad andare in questa direzione, specie in materia di sostegno alla genitorialità. Tuttavia, si privilegia sviluppare queste azioni in modo unilaterale invece che contrattuale.

Individuando le ragioni dell'evoluzione del welfare occupazionale e aziendale, nelle dinamiche di scambio e produzione di valore dei sistemi di relazioni industriali, all'interno dei quali sono sviluppate prestazioni multilivello per la persona-lavoratore, la nostra attenzione si è concentrata specificatamente sul settore dell'artigianato. Guardando più specificatamente al welfare occupazionale e aziendale sviluppato nel comparto artigiano laziale, invece, risulta centrale il sistema della bilateralità con un insieme di fondi di livello nazionale ed enti di livello territoriale che garantiscono ai lavoratori prestazioni in diversi ambiti. Tra questi, si rileva un'attenzione spiccata per il tema della formazione lungo il corso della carriera lavorativa ma anche prestazioni per il sostegno alla genitorialità. Se tra i punti di forza del sistema di welfare artigiano possiamo individuare la capacità di raggiungere in modo capillare imprese e lavoratori di realtà piccole, è sicuramente nella generosità del sistema che si riscontra un aspetto da migliorare, considerando anche che la contrattazione aziendale è pressoché assente in questo tipo di imprese.

Il sistema della bilateralità, specie nel comparto artigiano, rappresenta una risorsa per sostenere da un lato i bisogni dei lavoratori e delle loro famiglie, dall'altro i processi di riconfigurazione delle stesse imprese e della loro forza lavoro. Ma in ottica futura sarà necessario puntare verso un'implementazione degli istituti di welfare occupazionale maggiormente integrata con altri strumenti pubblici o del terzo settore, anche per il tramite della contrattazione sociale, al fine di intercettare ancora di più le esigenze del welfare nel territorio.

### ***3. Salute e lavoro tra dinamiche di welfare e percorsi di rinnovamento delle relazioni industriali***

Negli ultimi anni si registra un rinnovato interesse rispetto alle connessioni che esistono tra lavoro e salute. Per questo, nella sesta edizione del presente Rapporto, oggetto di approfondimento tematico è la ricostruzione – attraverso una prospettiva di relazioni industriali – dell'evoluzione di tale binomio, alla luce delle trasformazioni demografiche in atto nel Paese, la cui portata condurrà a un significativo invecchiamento della forza lavoro nonché all'emersione di nuovi fabbisogni della popolazione in età lavorativa, come ad esempio quelli connessi all'aumento delle malattie croniche.

L'insorgere di nuovi rischi e fabbisogni rende invero oggi auspicabile una profonda rivisitazione del rapporto tra salute e lavoro in un'ottica di sostenibilità e di attenzione per la soggettività del lavoratore. Ciò anche in considerazione del fatto che sia la legislazione sia la contrattazione collettiva si occupano del tema salute, da un lato, con riferimento all'evento "malattia" – quale causa di sospensione del rapporto, con tutte le posizioni attive e passive che ne conseguono – e, dall'altro, rispetto agli adempimenti e sanzioni riconosciuti in capo al datore di lavoro in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro. Eppure, il concetto di "salute" è assai più ampio rispetto al concetto di assenza di malattia e riguarda uno «stato di completo benessere fisico, mentale e sociale» (art. 2, comma 1, lett. o, d.lgs. n. 81/2008).

Pertanto, si è deciso di indagare relativamente al ruolo che hanno e che possono avere i sistemi di relazioni industriali a livello nazionale e aziendale. In primo luogo, sono stati selezionati 22 CCNL appartenenti ai sistemi contrattuali comparativamente più rappresentativi, nel perimetro dei settori chimico-farmaceutico, metalmeccanico, alimentare, terziario, distribuzione e servizi e nel comparto artigiano. Con l'obiettivo di indagare le proposte delle parti sociali a livello nazionale in materia di salute modernamente intesa e di benessere dei lavoratori, vengono quindi proposti due focus. Il primo riguarda l'adattabilità delle previsioni dei CCNL in materia di comparto e conservazione del posto di lavoro alle particolari esigenze delle diverse categorie di lavoratori, mentre il secondo approfondisce il ruolo dei fondi sanitari contrattuali rispetto all'integrazione tra la salute occupazionale e la salute pubblica. Coerentemente con una logica di sistema segue, poi, un'analisi di alcune buone pratiche e casistiche aziendali contenute nei contratti raccolti nella banca dati *fareContrattazione* di ADAPT.

Attraverso la ricostruzione di ciò che accade nei sistemi di relazioni industriali presi in esame, è stata così restituita una fotografia di come attualmente la contrattazione collettiva nazionale, anche attraverso i fondi sanitari integrativi, cerchi di rispondere alla necessità di gestire le sempre più frequenti esigenze dei lavoratori inerenti alla salute. Per quanto riguarda invece la contrattazione aziendale, la rilevazione di alcune buone pratiche consente di evidenziare come a tale livello sembrerebbe essere aumentato nel corso degli anni l'interesse a riconoscere strumenti volti a favorire un miglioramento del benessere a 360 gradi dei lavoratori. Tuttavia, nonostante si registrino dei segnali positivi, sembra ancora lontana l'acquisizione da parte degli attori dei sistemi di relazioni industriali di una visione d'insieme sul tema, capace di ripensare il tradizionale binomio salute-lavoro.

#### ***4. Il welfare nei principali sistemi di relazioni industriali***

In linea di continuità con il lavoro avviato lo scorso anno, anche in questa nuova edizione del Rapporto è presente una rassegna sulle principali evidenze emerse dalle analisi sulle politiche di

welfare aziendale nei principali sistemi di relazioni industriali portate avanti negli anni nelle diverse edizioni.

Dall'analisi comparata delle iniziative adottate dalle parti sociali in alcuni settori centrali della manifattura (metalmecanico, chimico-farmaceutico, alimentare) e del terziario, emerge in maniera chiara la presenza di diversi "modelli" nello sviluppo delle soluzioni negoziali in materia di welfare, sia a livello nazionale che nell'ambito delle prassi territoriali e aziendali.

Sul piano nazionale, si osserva una generale valorizzazione degli strumenti bilaterali promossi negli anni dalle parti nel campo della previdenza complementare e dell'assistenza sanitaria integrativa, con i grandi fondi nazionali di categoria che costituiscono gli strumenti di riferimento per l'implementazione di misure integrative destinate a tutti i lavoratori del settore, seppure con meccanismi di adesione e incentivazione differenti. Le soluzioni bilaterali si estendono in alcuni casi anche al campo della formazione, come dimostra espressamente il caso del settore terziario, in cui il CCNL identifica tra i pilastri del sistema di "welfare contrattuale" di settore anche i fondi interprofessionali For.Te. e Quadrifor (per i quadri).

Parallelamente, tuttavia, si osserva come nel settore metalmecanico le parti abbiano affiancato a questi consolidati organismi bilaterali l'introduzione di ulteriori strumenti, che aprono possibili spazi di intervento a diversi operatori di mercato. È il caso dei c.d. *flexible benefits*, che consistono nella quota di credito welfare che le aziende sono tenute a erogare ai propri dipendenti alla luce dell'applicazione di un determinato contratto collettivo, per mezzo di piattaforme di servizi gestite dai provider di welfare aziendale. Una misura nazionale di questo tipo, tuttavia, non trova spazio negli altri quattro settori considerati, certificando una notevole divergenza nelle strategie negoziali nazionali.

Scelte diverse si delineano anche sul piano delle politiche nazionali per la formazione. A fronte di un obiettivo comune, che consiste nell'ampliamento dell'accesso a percorsi di formazione continua da parte dei dipendenti delle aziende, le parti possono

prevedere espressamente un diritto soggettivo alla formazione per tutti i lavoratori (metalmecanico), l'introduzione di figure *ad hoc* e di specifici momenti destinati alla partecipazione a progetti formativi collettivi e individuali (chimico-farmaceutico), la previsione di un monte ore specifico da dedicare alla formazione (alimentare) o un forte ruolo di supporto del fondo interprofessionale e degli enti bilaterali di settore (terziario).

Spostando l'attenzione verso il secondo livello di negoziazione, si osserva come, nei tre casi riferiti alle realtà settoriali dell'industria (metalmecanico, chimico-farmaceutico, alimentare), la contrattazione aziendale, seppur con strategie diverse, costituisce una sede normativa importante non solo per la definizione dei trattamenti integrativi rispetto alle previsioni del contratto nazionale, ma anche e soprattutto per la implementazione, modulazione e adattamento degli istituti contrattuali e bilaterali definiti a livello nazionale alle specifiche esigenze dei lavoratori e delle aziende. L'ambito in cui la contrattazione aziendale sviluppa maggiormente il suo potenziale, riguarda le soluzioni di flessibilità organizzativa, finalizzate principalmente a garantire una maggiore conciliazione tra vita privata e professionale dei lavoratori.

Di natura in parte differente sono invece le evidenze relative al settore terziario, in cui la contrattazione aziendale è ancora scarsamente diffusa, in ragione delle caratteristiche dimensionali delle imprese, e risulta almeno in parte compensata dalla presenza di un radicato sistema di enti bilaterali territoriali, i quali svolgono attività di ampia portata che arrivano a ricomprendere anche importanti misure di welfare.

## ***5. Il welfare aziendale e occupazionale nella dimensione territoriale***

In ogni edizione del presente Rapporto, oltre all'analisi del welfare aziendale e occupazionale nei sistemi di relazioni industriali, è stata sempre posta particolare attenzione alla dimensione territoriale, la quale consente di mettere in luce le potenzialità del fenomeno tenendo conto di peculiarità relative ai diversi contesti demografici e produttivi provinciali e regionali.

Con l'obiettivo di fornire un quadro di sintesi rispetto alle analisi della dimensione territoriale del welfare, in questa Sesta edizione si è cercato di far emergere alcune tendenze provenienti dai territori, anche grazie alla mappatura di alcune buone pratiche rilevate nel corso delle precedenti ricerche, con l'obiettivo di fare luce su qual è il ruolo attuale e potenziale che le parti sociali possono assumere per garantire un incontro tra domanda e offerta di prestazioni di welfare in sinergia con i diversi ecosistemi territoriali.

In generale, le tendenze a livello territoriale fanno emergere alcuni fabbisogni in linea con il dato nazionale, connessi principalmente ai cambiamenti demografici: tra i più diffusi vi sono quelli connessi alla conciliazione tra vita privata e vita professionale, derivanti dall'aumento dei carichi di cura familiari e personali (anche connessi allo stato di salute fisica e psicologica), e quelli relativi allo sviluppo professionale, visto il prolungamento delle carriere lavorative e l'aumento della transizionalità nei mercati del lavoro.

Tali tendenze emergono analizzando le principali caratteristiche della domanda e dell'offerta di welfare a livello territoriale, tenendo conto dei dati relativi al contesto demografico e produttivo dei territori e di come questi incidano profondamente sulle modalità attraverso le quali le parti sociali si attivano per predisporre soluzioni di welfare idonee a soddisfare i fabbisogni territorialmente emergenti.

Sicuramente un ruolo di primo piano viene svolto dalla contrattazione aziendale, che in dati territori, come quello bresciano e cuneese, e in alcuni settori, rispettivamente quello metalmeccanico e chimico-farmaceutico, ha nel corso del tempo portato ad un aumento della diffusione di piani di welfare articolati, mediante i quali sono riconosciute diverse prestazioni dal carattere redistributivo-concessivo. La contrattazione aziendale rappresenta altresì un canale privilegiato per il riconoscimento di misure di welfare aziendale, vista la diffusione sostenuta di accordi che disciplinano il premio di produttività. In questi casi, spesso, è infatti prevista la convertibilità totale o parziale degli importi

in strumenti di welfare di cui all'art. 51, commi 2 e 3, TUIR, favorita anche dal riconoscimento del c.d. *bonus* di conversione. Nel territorio invece delle Province di Modena, Reggio Emilia e Parma, in relazione al settore dell'industria alimentare, è stata registrata la diffusione di misure di welfare volte a facilitare una maggiore conciliazione tra vita professionale e vita privata, nonché misure di miglior favore rispetto al welfare contrattuale previsto dal contratto collettivo nazionale di lavoro.

Guardando invece al livello territoriale, oltre alla contrattazione collettiva provinciale e/o regionale, un ruolo fondamentale è svolto dal welfare bilaterale sviluppato dalle parti sociali, che, soprattutto in alcuni territori in cui il tessuto produttivo è particolarmente polverizzato, garantisce il riconoscimento e l'erogazione di misure di welfare per i lavoratori impiegati in aziende dove la contrattazione di secondo livello è assente, come ad esempio nel settore terziario, distribuzione e servizi e nel comparto artigiano. Si tratta di un fenomeno particolarmente interessante, visto che, a differenza di quanto previsto dalla normativa fiscale in materia di welfare aziendale erogato dalle aziende in forza di un regolamento o un contratto collettivo di secondo livello, in questo caso non sono previste agevolazioni né per l'ente che eroga le prestazioni né per i lavoratori.

Infine, si rileva una certa diffusione di forme di welfare di comunità che – al di là dei settori contrattuali e sistemi di relazioni industriali – mette insieme le parti sociali con diversi attori territoriali, come gli enti istituzionali, al fine di promuovere e orientare il welfare aziendale e occupazionale in modo da supportare non solo il tessuto produttivo ma anche l'intero ecosistema territoriale.

### ***Metodologia***

Le attività di ricerca che negli anni hanno costituito la base per le diverse edizioni del Rapporto si sono fondate sull'analisi dei principali contratti collettivi nazionali di lavoro di categoria e di oltre 5.000 contratti collettivi di secondo livello presenti nella banca dati *fareContrattazione* di ADAPT.

L'approfondimento settoriale del presente Rapporto, riguardante il comparto artigiano, è stato condotto con l'analisi di tre CCNL (area meccanica, chimico-tessile ed alimentare) sottoscritti nell'ambito del sistema di relazioni industriali facente capo a Confartigianato, Cna, Clai e Casartigiani.

Per quanto riguarda l'approfondimento territoriale dedicato alla Regione Lazio, oltre ai dati Istat e Infocamere relativi al contesto demografico e produttivo regionale, sono state prese in considerazione le evidenze di alcuni report (EBLART, *1° Rapporto sull'artigianato del Lazio le imprese artigiane e la domanda di lavoro*, 2019; GENERALI, *Welfare Index PMI. Rapporto 2021*, 2021). Funzionale alla ricerca è stata poi una mappatura delle prestazioni erogate nell'ambito del welfare bilaterale nel settore dell'artigianato laziale, nonché delle iniziative di welfare aziendale a livello regionale.

L'approfondimento tematico sulle connessioni tra salute e lavoro è stato realizzato sulla base dell'analisi di 22 contratti collettivi nazionali di settore in chiave longitudinale, nonché attraverso l'analisi di alcuni contratti collettivi aziendali esemplificativi di buone pratiche con riferimento alle misure di tutela del benessere dei lavoratori contenuti nella banca dati *fareContrattazione* di ADAPT.

Per quanto concerne invece l'analisi delle tendenze in materia di welfare occupazionale e aziendale nei principali sistemi di relazioni industriali, unitamente all'analisi dei contratti collettivi nazionali è stata svolta un'analisi relativa alla contrattazione collettiva aziendale anche attraverso l'applicazione del *Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo*, quale strumento di misurazione del welfare aziendale.

Il *Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo* è uno strumento per misurare le iniziative di welfare regolate dalla contrattazione collettiva, con l'obiettivo di capire se le misure siano più vicine o meno al concetto di welfare aziendale come definito nel presente Rapporto.

La sua applicazione si basa sulla catalogazione e classificazione tipologica e funzionale delle prestazioni e dei servizi erogati ai lavoratori in un dato contesto organizzativo, da un lato, coerentemente con il concetto di welfare e il quadro normativo di riferimento e, dall'altro, con la definizione di variabili che sintetizzano concretamente le modalità e consentono di associare ad esse un punteggio su cui viene calcolato l'indice.

Attraverso la sua applicazione alla contrattazione aziendale è dunque possibile associare a un mix di singole prestazioni un punteggio. Valori elevati dell'indice evidenziano combinazioni di prestazioni di welfare con funzione prevalentemente economica e produttiva, mentre in caso di valori più bassi si è in presenza di un welfare maggiormente declinato nella sua chiave redistributivo-concessiva.

Infine, l'aggiornamento costante dell'analisi della principale letteratura sul tema ha consentito di sviluppare una rassegna ragionata, anche in termini definitivi e concettuali, utile a ricostruire e reinterpretare il fenomeno del welfare occupazionale e aziendale.