Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea in

Amministrazione, finanza e controllo

Tesi di Laurea

Profili di welfare contrattuale. Focus sulla regione Veneto.

Relatore
Ch. Prof. Gaetano Zilio Grandi

Correlatore
Ch. Prof.ssa Anna Comacchio

Laureando
Valentina Parisi
Matricola 860978

Anno Accademico
2016 / 2017

INDICE

PREMESSA 5

NOTA METODOLOGICA 8

CAPITOLO 1 - IL WELFARE AZIENDALE E CONTRATTUALE: RISORSA PER LA PRODUTTIVITA' E L'INCLUSIVITA' DEL MERCATO DEL LAVORO 10

1.1 Il percorso storico del welfare aziendale 10

1.1.1 Il caso Olivetti 12

1.1.2 Il caso Marzotto 16

1.1.3 La crisi del welfare state e del welfare aziendale 17

1.1.4 Dall'approccio paternalistico alla stagione del welfare contrattuale 19

1.2 I VARI TIPI DI WELFARE AZIENDALE: IL WELFARE CONTRATTUALE E I PIANI DI WELFARE 22

1.2.1 Le definizioni e le terminologie relative al welfare aziendale 22

1.2.2 Il welfare in ottica esclusivamente aziendale 27

1.2.3 Due buone prassi aziendali: i casi Eni e Luxottica 31

1.3 IL QUADRO NORMATIVO 35

1.3.1 I vincoli normativi di tutela e promozione del welfare 35

1.3.2 L'impulso innovativo della legge n. 208/2015 40

1.3.3 Le ulteriori novità della legge n. 232/2016 50

CAPITOLO 2 - IL WELFARE AZIENDALE COME STRUMENTO DI CONCILIAZIONE VITA-LAVORO 55

2.1 Analisi del problema in prospettiva storica 55

2.1.1 Analisi della situazione attuale in Italia 58

2.2 MISURE DI TUTELA DELLA PARITA' E INSERIMENTO DELLA DONNA NEL LAVORO 59

2.2.1 Principi normativi a tutela delle lavoratrici 59

2.2.2 Analisi delle norme a sostegno della donna nel mondo del lavoro 63

2.2.2.1 Legislazione comunitaria 63

2.2.2.2 Legislazione nazionale 68

2.2.3 L'impatto del Jobs Act nella tutela delle lavoratrici 78

2.2.3.1 Modifiche al Testo Unico di sostegno alla maternità e alla paternità (d. lgs. 151/2001) 79

2.2.3.2 Decreto interministeriale sulla conciliazione vita-lavoro 82

2.3 IL WELFARE AZIENDALE COME SOSTEGNO ALLE LAVORATRICI 84

2.3.1 Le iniziative dell'Unione europea 84

2.3.2 Il welfare come sostegno all'occupazione femminile 86

CAPITOLO 3 - FOCUS SULLA REGIONE VENETO 89

3.1 L'occupazione femminile e il welfare nel mercato del lavoro veneto 89

3.1.1 La conciliazione vita-lavoro in Veneto 93

3.1.2 Alcune buone prassi venete 100

3.2 IL WELFARE CONTRATTUALE NELLA REGIONE VENETO 104

3.2.1. IL CASO DEL GRUPPO 'PERFORMANCE IN LIGHTING' 104

3.2.1.1. Storia dell'azienda 104

3.2.1.2. Questionario sul welfare aziendale 108

3.2.2. IL CASO DI 'ZF PADOVA S.P.A.' 113

3.2.2.1 Storia dell'azienda 113

3.2.2.2 Questionario sul welfare aziendale 115

3.2.3. IL CASO DI 'CAME S.P.A.' 119

3.2.3.1 Storia dell'azienda 119

3.2.3.2 Questionario 122

CONCLUSIONI 126

BIBLIOGRAFIA 131

SITOGRAFIA 135

PREMESSA

Questa tesi illustra la recente evoluzione delle tematiche relative al welfare aziendale, sempre più frequentemente di tipo contrattuale, con conseguente maggiore centralità nelle dinamiche delle relazioni industriali. Ciò è l'esito in particolare di alcune importanti novità normative, che ne hanno favorito lo sviluppo e l'inesorabile espansione.

Il presente lavoro si concentrerà in particolare sulle potenzialità dei benefici del welfare aziendale quale strumento per una maggiore inclusione della donna nel mondo del lavoro e per il superamento degli ostacoli che una lavoratrice incontra durante la vita professionale, correlati spesso alla difficoltà di gestire contemporaneamente le esigenze familiari con quelle lavorative.

Il primo capitolo, quindi, analizzerà il tema del welfare in azienda ripercorrendo le fasi che hanno portato alla sua trasformazione e crescita. Questo fenomeno è nato inizialmente da alcuni semplici interventi messi in atto dagli imprenditori con un atteggiamento meramente paternalistico e cresciuti progressivamente a tal punto fino ad arrivare alle attuali logiche che stanno modificando la cultura aziendale in un'ottica sempre più attenta al benessere dei dipendenti. Questo cambiamento ha prodotto nella maggior parte dei casi delle ricadute anche cospicue in termini di miglioramento della produzione e, di conseguenza, della situazione economica dell'azienda, con risvolti anche nella riduzione del turnover e dell'assenteismo da parte dei lavoratori.

Lo studio si concentrerà in un secondo momento sugli aspetti economici e aziendali del fenomeno quindi, dopo avere approfondito le varie terminologie e neologismi attualmente in uso, procederà ad illustrare il processo necessario per l'implementazione di un piano di welfare aziendale nella pratica.

Nella parte conclusiva del primo capitolo verranno infine trattate le ultime novità normative in tema di welfare, in particolar modo per ciò che concerne la Legge di Stabilità 2016 e la Legge di Bilancio 2017. Questi provvedimenti hanno previsto delle importanti agevolazioni contributive per i soggetti che predispongono dei piani di welfare in azienda, ulteriormente accentuate nel caso in cui vengano coinvolte le organizzazioni sindacali, verrà inoltre approfondita nello specifico la differenza tra le normative fiscali e legali che ne risultano ed evidenziate le eventuali problematiche ed incomprensioni che hanno suscitato.

Nel secondo capitolo verrà analizzato il persistente divario tra il tasso di occupazione maschile e femminile e la costante *gender gap* nel mondo del lavoro, in particolar modo

a livello retributivo, causati soprattutto dalle difficoltà relative alla conciliazione vita-lavoro.

Parallelamente al precedente, anche in questo capitolo verranno trattate le normative vigenti e il percorso evolutivo che ha portato alla conquista di determinati diritti, concentrando l'attenzione sulle misure di conciliazione tra vita familiare e vita professionale, fondamentali per aumentare l'inclusione della donna nel mondo del lavoro. Alla fine di questa seconda parte si arriverà al tema centrale della tesi e quindi all'analisi della possibilità, sempre più reale, che il welfare in azienda possa portare benefici tali da incentivare l'occupazione femminile e la conciliazione vita-lavoro tanto dei lavoratori quanto delle lavoratrici, apportando dei vantaggi multipli: all'azienda, ai dipendenti e spesso anche al territorio e agli enti locali.

In conclusione, nel terzo ed ultimo capitolo, si è ritenuto d'interesse riportare come caso studio l'analisi del contesto della regione Veneto riguardante sia le misure di welfare, sia quelle relative a sopperire l'esigenza di conciliare contemporaneamente responsabilità lavorative e familiari.

Oltre alle normative e agli interventi predisposti negli anni dalla Regione per promuovere queste misure, valorizzandone l'aspetto di pungolo a esperienze aziendali, verranno esaminati con particolare attenzione anche dei casi di buone prassi aziendali del territorio, che si sono distinte in questo ambito.

In riferimento a questo tipo di esperienze è stato ritenuto necessario, per avere un quadro più completo dello stato dell'arte, incontrare tre aziende della Regione che si sono distinte per la buona riuscita delle misure di welfare intraprese.

Nello specifico le aziende oggetto di esame sono Performance in Lighting, ZF Padova e Came. Le tre realtà citate particolarmente attive in materia di welfare aziendale e di conciliazione vita-lavoro, come evinto da ricerche precedenti, sono state oggetto di un incontro diretto, nel corso del quale sono stati somministrati dei questionari, elaborati per indagare in modo capillare quanto realizzato nel tema oggetto di analisi. Il questionario è composto da dieci domande identiche per avere una descrizione più oggettiva e facilitare la comparazione; per una trattazione più precisa si rinvia alla Nota metodologica.

Nelle conclusioni quindi verrà analizzato il possibile risvolto positivo che può avere l'implementazione di piani di welfare, contenenti anche misure di conciliazione vita-lavoro, per l'inclusione della lavoratrice nel mondo del lavoro, sottolineando il fatto che questo processo sarebbe favorito inoltre dalle recenti novità normative relative agli sgravi fiscali e contributivi sia per il datore di lavoro che per il lavoratore dipendente. Verranno

inoltre riportati i risultati degli incontri con le aziende, integrati con dei commenti relativi al confronto tra le tre diverse esperienze, dimostrando così la rilevanza dei piani di welfare per i lavoratori e in particolar modo per le lavoratrici, evidenziando l'importanza di aumentare l'inclusione della donna nel mondo del lavoro abbattendone gli ostacoli che ne frenano la crescita, e di costituire un importante vantaggio per i lavoratori che ottengono dei benefici senza la decurtazione della retribuzione.

NOTA METODOLOGICA

Questo elaborato si è posto l'obiettivo di analizzare le tematiche relative all'evoluzione del welfare aziendale e contrattuale e le modalità con cui questi interventi possano migliorare la conciliazione vita-lavoro in particolare in ottica di maggiore inclusione socio-lavorativa delle donne.

Al fine di fornire maggior completezza all'analisi, sono stati esaminati tre casi aziendali considerati interessanti dal punto di vista delle misure elargite in favore del welfare, anche in ottica di una maggior inclusione della lavoratrice nel mondo del lavoro, analizzando le varie esperienze. Nella ricerca delle aziende si è cercato di ampliare il più possibile la varietà dei piani per ottenere un risultato più esauriente: includendo quindi un esempio in cui non sussiste un piano di welfare predefinito ma i provvedimenti presenti sono nati come libere elargizioni della proprietà senza la mediazione delle organizzazioni sindacali; e altri due casi in cui invece le azioni messe in atto sono state decise congiuntamente con il sindacato presente in azienda, che ha portato in un caso a delle misure più libere senza la predisposizione di un piano di welfare predefinito, mentre nell'altro alla stipulazione di un vero e proprio piano di welfare all'interno di un contratto collettivo aziendale.

Le aziende selezionate inoltre appartengono a tre province diverse: Performance in Lighting è sita nella provincia di Verona, Zf Padova in quella di Padova ed infine Came nella provincia di Treviso.

Per la riuscita dell'analisi sono stati contattati i responsabili delle Risorse Umane delle aziende chiedendo un colloquio, telefonico o direttamente in azienda, per avere la possibilità di conoscere le varie esperienze ed analizzarne il contesto.

In queste occasioni è stato sottoposto a tutte e tre le buone prassi aziendali prese in esame un questionario concepito con l'obiettivo di ottenere un quadro più oggettivo delle misure elargite e per avere più chiara la situazione di ciascuna esperienza. Formato da dieci domande, è stato suddiviso in tre parti principali:

1) la prima riguardante la nascita del welfare in azienda, quindi analizzando il contesto che ne ha permesso la proliferazione;
2) la seconda, invece, esclusivamente sulle misure messe a disposizione dei lavoratori, quindi i vari benefit e la conciliazione vita-lavoro comprendendo in particolare un quesito sugli interventi a favore della lavoratrice madre;
3) la terza ed ultima parte, infine, concludeva con delle riflessioni sui costi e i benefici rilevati *ex post*.

Per la prima azienda presa in considerazione, la Performance in Lighting, è stato possibile organizzare un colloquio in azienda, nella sede di Colognola ai Colli, con due responsabili delle Risorse Umane che, dopo avermi accompagnato in una visita all'azienda per la presa visione dell'asilo aziendale e la percezione del clima sereno presente sul luogo di lavoro, si sono rese disponibili ad una conversazione per approfondire gli interventi di welfare aziendale messi in atto e alla sottoposizione del citato questionario di dieci domande.
Per le altre due aziende invece, Zf Padova e Came, è stata organizzata una call con due responsabili delle Risorse Umane, a cui è stato somministrato il questionario.
I dati così ottenuti sono stati elaborati integrandoli con una descrizione del contesto aziendale, sia dal punto di vista storico sia in otttica di welfare, per riuscire ad ottenere, nella conclusione, una visione d'insieme dei singoli casi.
La scelta di introdurre questa ricerca empirica ha come obiettivo quello di dimostrare i benefici di un piano di welfare sia sul benessere dei dipendenti in generale, sia sulla conciliazione vita-lavoro in particolare per le lavoratrici e, di riflesso, sull'inclusione delle stesse nel mondo del lavoro.
Le informazioni raccolte si sono rivelate utili soprattutto nella misura in cui hanno fornito un'idea più consistente di quali possano essere realmente le azioni messe in pratica da un'azienda e i vantaggi e gli svantaggi effettivi a cui possono portare, aumentando quindi la concretezza delle teorie e delle considerazioni presenti in questa ricerca.
Questa analisi ha inoltre contribuito a sostenere le conclusioni finali arricchendo lo studio teorico sui temi del welfare e della conciliazione vita-lavoro con dei casi pratici che hanno confermato nonché concretizzato le considerazioni dei primi capitoli.

CAPITOLO 1 - IL WELFARE AZIENDALE E CONTRATTUALE: RISORSA PER LA PRODUTTIVITA' E L'INCLUSIVITA' DEL MERCATO DEL LAVORO

1.1 Il percorso storico del welfare aziendale

Il welfare aziendale è nato e si è evoluto successivamente al welfare pubblico seguendo le dinamiche del Paese, in base all'adesione di imprenditori più o meno propensi ad attuarlo, e ha avuto negli anni sempre più importanza, nonostante non abbia ancora un'adeguata definizione legislativa.

Per risalire alla nascita del welfare in azienda bisogna ripercorrere parallelamente la storia, e in particolare la storia d'impresa italiana, essendo due fenomeni sviluppatisi in modo quasi parallelo e correlati a vicenda in base alla situazione storica.

Le prime misure, adottate dallo Stato nella seconda metà del 1800 inerenti le leggi sugli istituti di assistenza e beneficenza, sulle assicurazioni di assistenza e su società di mutuo soccorso, cercavano di fornire tutele e garanzie per i nuovi problemi legati alla nascita del tessuto produttivo della fabbrica. Nel 1897 venne infatti promulgata la prima legge sull'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni e un anno dopo nacque la Cassa Nazionale di Previdenza per l'Invalidità e la Vecchiaia degli Operai, l'attuale INPS, che alle origini era facoltativa e volontaria e contava solo pochi aderenti poichè bisognava versare un contributo che era integrato in modo minore dallo Stato e dai datori di lavoro.

I primi accenni di intervento ancora prettamente paternalistico da parte degli imprenditori precursori del futuro welfare aziendale e contrattuale si hanno all'incirca nella prima metà dell'Ottocento, anni in cui, appunto, il welfare state era composto da misure povere e tendenzialmente inefficaci che faticavano a migliorare la situazione della popolazione più povera.

I primi provvedimenti miravano principalmente a rafforzare il legame del dipendente con l'azienda e ad attenuare i sempre più frequenti scontri tra proprietà e maestranze.

Il primo welfare, quindi, non aveva come obiettivo principale quello di migliorare il benessere e la vita dei dipendenti, ma di fare in modo che i lavoratori rimanessero in azienda per il maggior tempo possibile, migliorando le condizioni di lavoro della manodopera nella sola ottica di aumentare i livelli produttivi e i ricavi, mantenendo sempre un atteggiamento paternalistico. Per questo motivo gli imprenditori rimanevano fermi nella convinzione che, come in una famiglia, in cui il padre doveva prendersi cura

dei figli, così il 'padrone' doveva fare lo stesso con i lavoratori, anche in modo severo e autorevole per ottenere da loro rispetto e fedeltà. Questa concezione però non si rivelò sempre un buon metodo e lo testimoniano i frequenti e violenti scioperi dell'epoca.

Nello stesso periodo nacquero le prime associazioni di lavoratori e le prime società di mutuo soccorso, la cui testimonianza più remota risale ad un'industria tessile di Pinerolo, che nel 1844 fondò una società di mutuo soccorso derivante dall'idea di alcuni calzolai, atta a fornire ai lavoratori degli aiuti di tipo economico e assistenziale in caso di infortunio, malattia e anche nelle più gravi eventualità di invalidità o morte. Tutte queste società si diffusero sempre di più fino ad arrivare a 1.959 unità solo in Italia nel 1879, grazie anche al sostegno legislativo delle prime iniziative di welfare state, nonchè alla spinta della Chiesa, in quegli anni fondamentale nell'influire sulle scelte pubbliche.

Sempre dall'industria tessile, il settore all'epoca più sviluppato in Italia, provengono i primi esempi lampanti di imprenditori che diedero inizio alle prime forme di paternalismo organico.

Alessandro Rossi, per esempio, è un imprenditore che viene ricordato per le sue innovative idee. Egli infatti, conscio dei problemi dell'epoca, si ingegnò per trovare delle soluzioni con l'azienda 'Lane Rossi' a Schio, di sua proprietà.

Nella sua azienda tessile nacquero una società di mutuo soccorso e dei sistemi previdenziali, per tutelare i dipendenti in caso di infortunio e assicurare loro una pensione. Inoltre furono istituiti una cassa affitti e provvedimenti di tutela alla maternità per favorire l'inserimento della donna nell'ambiente della fabbrica e sostenere i dipendenti nella ricerca di una casa.

Nel frattempo l'imprenditore identificò il problema sempre più crescente dell'urbanizzazione, causato dallo spostamento di una parte della popolazione che prima era relegata alle campagne e ora, lavorando nelle fabbriche, aveva la necessità di trovare un alloggio in città: creò così un prototipo di villaggio operaio. Più tardi fecero lo stesso altri visionari, Olivetti e Marzotto in particolare, i quali diedero vita a delle vere e proprie *company town*, ossia delle strutture costruite intorno alla fabbrica in cui i lavoratori potevano alloggiare e usufruire di servizi ricreativi non ancora presenti all'esterno.

Altri esempi innovativi per l'epoca di villaggi creati *ad hoc* per i dipendenti sono quelli a San Leucio in provincia di Caserta, dove sul finire del Settecento venne creata una importante colonia operaia e il villaggio di Lardello, costruito in Toscana, dall'imprenditore Francesco de Lardel qualche decennio più tardi.

Nei primi anni del Novecento qualcosa si mosse anche dal punto di vista delle relazioni industriali. Infatti nel 1906 venne istituita la CGIL, Confederazione Generale Italiana del Lavoro, nella quale confluirono le Camere del Lavoro, le Leghe e le Federazioni dei lavoratori, che rappresentavano, già all'epoca, più di 250.000 operai.
Sempre in questi anni e fino al secondo Dopoguerra si riscontra un proliferare nel Paese di idee di imprenditori piuttosto visionari, i quali intuirono che il successo economico dell'impresa non era dato solo dal corretto funzionamento della stessa, ma anche e soprattutto dipendeva dai lavoratori e dalle loro condizioni. Di frequente infatti venivano costruiti paesi vicino alle fabbriche, che col tempo aiutarono a formare delle 'comunità' di operai e portarono vantaggi economici alle imprese.

1.1.1 Il caso Olivetti

In questo contesto, caratterizzato dalla figura piuttosto utopica dell'imprenditore illuminato, si collocano le idee, rivoluzionarie per l'epoca, di Camillo Olivetti e, successivamente e in modo molto più consolidato, quelle del figlio Adriano.
La loro impresa, fondata agli inizi del secolo scorso ad Ivrea, viene ricordata, oltre che per il particolare successo economico nell'ambito della produzione di macchine da scrivere e in seguito di prodotti per l'ufficio in generale, anche e soprattutto per la particolare attenzione che i proprietari hanno riservato all'ambiente di lavoro ed ai propri dipendenti.
Tra gli anni '50 e '60 vengono elargite da Adriano Olivetti le principali misure di *welfare system*, anche se le basi erano state gettate dal padre già negli anni immediatamente seguenti alla fondazione dell'azienda tramite provvedimenti come la prima mutua aziendale prevista per tutti i lavoratori in misura uguale, la costituzione della Fondazione Domenico Burzio che implementava la sicurezza che le assicurazioni dell'epoca non potevano dare soprattutto in caso di infortunio e tubercolosi, oltre che servizi di trasporto, assistenza sociale e indennità familiare di 12 lire per ogni figlio a carico utili a fornire un aiuto ai problemi quotidiani.
Con l'avvento in azienda di Adriano Olivetti, dapprima in qualità di Direttore Generale, poi sostituendo il padre nella presidenza alla fine degli anni Trenta, le misure di welfare si consolidarono. E' proprio in questi anni che Adriano, conscio del fatto che la fabbrica non dovesse essere un mero luogo di produzione di beni finalizzati al profitto, bensì un luogo in cui creare un clima sereno di convivenza che potesse giovare sia all'azienda che ai lavoratori, maturò un orientamento strategico articolato in due concetti principali: in

primo luogo la fabbrica in senso stretto poteva aiutare a risanare la difficile condizione economica e sociale dell'Italia nel secondo Dopoguerra, in secondo luogo il fine ultimo doveva essere quello di sviluppare in modo quali-quantitativo sia il capitale che il lavoro, i due tipici fattori produttivi. Infatti, concentrandosi sulla componente del lavoro, egli era convinto che bisognasse creare valore per i propri dipendenti cercando di migliorarne le condizioni lavorative e la qualità della vita in generale, puntando non tanto sugli aumenti salariali quanto sulla fornitura di servizi e agevolazioni utili, quali l'assistenza sociale e lavorativa e la riduzione dell'orario di lavoro.

Molti sono stati gli interventi messi in atto in quegli anni: dal 1936 la politica di assistenza ai lavoratori, prima mirata a coloro che ne facevano richiesta in base ad un bisogno, diventò una risposta ai diritti che le maestranze detengono in quanto tali, come conseguenza del fatto che lavorano e collaborano per la crescita dell'impresa. Questo cambio di direzione si può notare anche da un estratto della Carta Assistenziale, redatta tra il 1949 e il 1950 dall'appena sorto Consiglio di Gestione in cui si legge che «*ogni lavoratore dell'azienda contribuisce con il proprio lavoro alla vita dell'azienda medesima […] e potrà pertanto accedere all'istituto assistenziale e richiedere i relativi benefici senza che questi possano assumere l'aspetto di una concessione a carattere personale nei suoi riguardi*»[1], legittimando quindi ogni lavoratore, in quanto tale, a ricevere delle agevolazioni per il mero fatto di contribuire allo sviluppo dell'azienda.

Tra i provvedimenti che furono adottati a partire dagli anni Trenta ci fu il potenziamento del settore sanitario con la creazione dei Servizi Sanitari Olivetti che fornivano ai lavoratori e ai loro familiari i principali servizi medici, come l'infermeria e un ambulatorio di medicina generale, integrando le lacune presenti all'epoca nella sanità a Ivrea.

Alcuni accorgimenti vennero in seguito adottati per tutelare le lavoratrici madri e gli infanti: fu costruito un asilo nido ed un ambulatorio pediatrico per i dipendenti e i loro figli e, nel 1941, fu predisposto l'innovativo '*Regolamento Assistenza Lavoratrici Olivetti*' che garantiva tutele per le donne in azienda molto più incisive di quelle previste dalle norme dell'epoca: ad esempio la conservazione del posto di lavoro in caso di maternità ed una retribuzione quasi totale per un periodo di nove mesi.

[1] Brano tratto dal primo discorso tenuto da Adriano Olivetti dopo il rientro dalla Svizzera (giugno 1945), da B. Segre, '*Adriano Olivetti: Un umanesimo dei nostri tempi*', ed. Imprimatur, 2015.

Per quanto riguarda la formazione, invece, questa venne implementata con l'istituzione nel 1935 della Scuola Olivetti e nel 1943 di un Istituto Tecnico Industriale, un Centro di Formazione Meccanici e l'elargizione di varie borse di studio, così da permettere ai giovani di formarsi e all'azienda di avere del personale altamente qualificato.

Ci furono delle agevolazioni anche per quanto riguarda gli alloggi dei dipendenti, tema già caro al fondatore Camillo Olivetti, per il quale il figlio si impegnò nel secondo dopoguerra affinchè venissero creati a Ivrea dei quartieri moderni come Borgo Olivetti, Canton Vesco, Montemarino e Bellavista, concedendo spesso prestiti e fideiussioni bancarie nonchè consulenze tecniche e architettoniche per aiutare i dipendenti nella costruzione della prima casa.

Nel 1948 inoltre vide la luce un importante progetto: venne creato il Consiglio di Gestione, cui parteciparono anche i lavoratori stessi, che aveva la funzione di organizzare ed implementare i servizi sociali. A questo organo va il merito dell'istituzione del Fondo di Solidarietà Interna, creato nel 1960, che andava a sostituire la sopracitata Fondazione Domenico Burzio, con il compito di raccogliere delle finanze, anche attraverso delle ritenute volontarie dalla busta paga che sarebbero servite per aiutare economicamente i dipendenti in caso di infortunio o malattia.

La cultura poi ebbe grande spazio in azienda. Sono note infatti le collaborazioni con vari scrittori, sociologi, poeti ed economisti dell'epoca e altrettanto famose sono le Edizioni di comunità, che hanno fatto dell'imprenditore un editore rivoluzionario che si prefiggeva di diffondere la cultura in azienda in modo disinteressato, facendo conoscere le opere di alcuni grandi letterati come Kirkegaard, Schumpeter, Taylor, Weil e Maraini nella sua 'comunità'.

Molte furono quindi le misure messe in atto da Adriano Olivetti, il primo a coniare nel 1937 il termine *welfare system aziendale*, innovativo per un periodo buio come quello fascista. Egli si distaccava dall'atteggiamento meramente paternalistico dei suoi predecessori e si distingueva come primo ideatore del concetto di Corporate Social Responsibility[2], oggi molto più attuale. Infatti, a riprova di ciò, nel suo scritto '*Le fabbriche di bene*' (tratto dalle Edizioni di Comunità) si può leggere che «*l'impresa è uno*

[2]A. Brambilla (a cura di), '*Una nuova formula di welfare mix: un ritorno a Adriano Olivetti*', Catalogo della mostra multimediale sul welfare integrativo organizzata nell'ambito della Giornata Nazionale della Previdenza 2012.

dei principali fattori di mutamento del tessuto sociale e quindi deve contribuire alla ricerca di una migliore qualità della vita individuale e collettiva»[3].

L'imprenditore è considerato un visionario per l'epoca, oltre che per il contesto storico reso particolarmente ostico per l'industria dall'arretratezza economica dell'Italia e dal regime fascista, anche per le idee alquanto innovative e incredibilmente convenienti sia per i lavoratori sia per l'azienda, nonchè per il raggio di azione delle sue politiche di welfare che miravano, più di altri, ad abbracciare tutti gli aspetti della vita dei dipendenti, senza avere come fine ultimo solamente livelli produttivi e ricavi.

In un periodo in cui il welfare state era precario e lacunoso, l'idea che un imprenditore privato fornisse servizi ai dipendenti in un'ottica migliorativa delle condizioni di lavoro, in modo che la soddisfazione del dipendente costituisse un ritorno anche per l'azienda stessa, è un concetto che ritorna molto attualmente, soprattutto nelle imprese di grandi dimensioni, in cui la sua '*fabbrica a misura d'uomo*' viene da molti auspicata per una migliore ripresa dell'economia.

L'esperienza di Olivetti è infatti considerata una sorta di spartiacque tra due periodi fondamentali dell'evoluzione del welfare: quello caratterizzato da un imprenditore-illuminato, categoria a cui egli apparteneva, che si adoperava per fornire beni e servizi per il benessere dei suoi dipendenti e anche dei cittadini industriali, e un altro, successivo al primo, in cui il welfare aziendale, in senso stretto, si sarebbe dovuto sviluppare e diffondere.

Come vedremo, in questa seconda fase l'Italia arrivò in ritardo e non senza difficoltà.

Nonostante quella olivettiana sia forse la testimonianza più conosciuta per quegli anni, non sono mancati comunque altri imprenditori che lo hanno imitato sia pur in modo meno eclatante, sia in Italia sia nella vicina Svizzera.

[3] A. Olivetti, '*Le fabbriche di bene*', Edizioni di comunità, Roma, 2014.

1.1.2 Il caso Marzotto

Altrettanto noto è il caso del Gruppo Marzotto: già nella seconda metà dell'Ottocento Gaetano Marzotto e il figlio Vittorio Emanuele decisero di fare da pionieri nel campo del welfare aziendale con un atteggiamento paternalistico che non aveva eguali in Italia, istituendo nelle loro imprese site nella Valle dell'Agno case operaie, società di mutuo soccorso, cucine economiche, magazzini cooperativi e iniziative a favore dell'istruzione e della cultura per il solo benessere materiale e morale dei dipendenti.

Questo progetto venne poi portato avanti dal figlio di Vittorio, anch'esso chiamato Gaetano, che aumentò le proporzioni delle misure messe in atto, prevedendo, nel 1935, nella sede delle 'Istituzioni Sociali e Ricreative', una serie di provvedimenti per quanto riguarda la tutela della maternità e dell'infanzia e altre iniziative che potessero migliorare non solo la vita dei dipendenti ma anche quella degli abitanti del territorio, fondando per esempio colonie marine e montane e una casa di riposo per anziani. Egli inoltre aveva un obiettivo preciso per lo sviluppo della città di Valdagno, sede della sua azienda, a cui aveva allargato alcune istituzioni messe in atto per i propri dipendenti e per la quale auspicava uno sviluppo dei servizi tale da poter essere denominata 'città sociale', trasformando quindi la misura del suo welfare da aziendale a extra-aziendale, come stava avvenendo in quegli anni nella città di Ivrea.

L'intento di Gaetano Marzotto, nel momento in cui raccolse l'eredità del padre, era quello di intervenire in modo mirato nella fabbrica, inizialmente per calmare le rivolte sempre più frequenti delle maestranze e, in seguito, per una innovativa intuizione della consapevolezza che le dimensioni dell'azienda erano rilevanti anche per motivi non economici. In questo modo la conflittualità sociale tipica di quegli anni poteva essere risolta, dimostrando così che l'impresa in sè e la società civile necessitavano l'una dell'altra per sopravvivere.

Quindi nei primi anni Venti l'imprenditore si concentrò sulla riorganizzazione dell'impresa che prevedeva la razionalizzazione del ciclo produttivo, l'ampliamento delle dimensioni aziendali, il superamento dell'assenteismo come retaggio ottocentesco e la diversificazione degli investimenti[4]. La sistemazione dell'azienda dal punto di vista aziendale costituì solo il preambolo per una crescita più completa data dal coinvolgimento dei lavoratori, sempre più soddisfatti dagli interventi della proprietà sia a livello personale sia a livello territoriale nella città di Valdagno.

[4] G. Roverato, '*Scritti di storia economica*', ed. La Modernissima, Padova, 1995.

Se tutto ciò è stato possibile lo si deve alla particolare attenzione dell'imprenditore ai valori e ai diritti umani, ed all'idea di una grande famiglia del lavoro in cui la collaborazione e la soddisfazione dei dipendenti diviene fondamentale per un ritorno anche economico sulla produttività.

1.1.3 La crisi del welfare state e del welfare aziendale

Ci sono stati altri casi di imprenditori all'avanguardia nelle politiche di welfare aziendale che, seppur minori, si sono distinti per una mentalità più aperta e moderna.
Ad esempio Guido Donegani che ha istituito, con la società Montecatini, oltre ad asili, colonie e scuole come gli imprenditori sopracitati, anche una cultura della prevenzione e dell'educazione atta ad evitare infortuni e a tutelare la salute.
Da ricordare anche Enrico Mattei che ha creato nel secondo Dopoguerra, con la società ENI, un luogo di lavoro confortevole e più produttivo, fondando il villaggio di Metanopoli dove i lavoratori potevano vivere, lavorare e avere dei servizi per l'attività sportiva e il divertimento che erano rari e più costosi all'esterno della fabbrica.
Altre aziende inoltre come la Dalmine, la Snia Viscosa e la Lardello, nel periodo tra il primo ed il secondo Dopoguerra, si posero anch'esse come obiettivo quello di implementare le politiche sociali, mirando a migliorare le norme attive che non tutelavano il lavoratore ma soprattutto trascuravano i diritti delle lavoratrici e dei lavoratori minori, cercando quindi di migliorare le condizioni di vita dei lavoratori che portavano vantaggi alla fabbrica stessa.
Questa attenzione andò via via scemando a seguito delle difficoltà economiche causate dai due conflitti mondiali. Infatti, conclusasi la Seconda guerra mondiale, nel contesto di instabilità che si era venuto a creare sia a livello statale che a livello economico, gli imprenditori cercarono di tornare alla normalità e di sostituirsi in qualche modo allo Stato che non era in grado di aiutarli nella ricostruzione e nella ripresa economica.
Lo Stato in seguito tornò lentamente ad affrontare i problemi che erano rimasti in Italia, come in tutta Europa, che andavano dalla povertà dilagante alle rivendicazioni operaie, le quali ripresero vigore per la tutela dei diritti. Per quanto riguarda le proteste dei lavoratori, queste vennero placate con un accordo del 1947 tra CGIL e Confindustria. Tale intesa auspicando una maggior collaborazione tra associazioni dei datori e dei lavoratori, creò un nuovo organo, le Commissioni Interne, preposto alla tutela in caso di licenziamenti individuali e collettivi, prima assente. L'accordo però rimase in vigore solo per alcuni mesi a causa dell'atteggiamento conflittuale della CGIL che portò anche a violenti scontri

e repressioni. Quest'ultima, ritornata ad una situazione di pace, dovette riconoscere nel 1950 la scissione di due gruppi: la CISL (Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori), che voleva rappresentare la parte di lavoratori politicamente più vicina alla Democrazia Cristiana e la UIL (Unione Italiana del Lavoro), che invece era più vicina ai centristi laici e ai socialdemocratici.

Le aziende ricominciarono progressivamente a ragionare in ottica di welfare privato attraverso delle misure da elargire ai propri dipendenti pur mantenendo un atteggiamento paternalistico che dimostra l'arretratezza nella gestione delle risorse umane e nell'organizzazione del lavoro nel comparto industriale italiano, in modo particolare se paragonato agli altri Paesi europei e in particolare agli Stati Uniti, dove si cominciò a sviluppare una vera e propria cultura del welfare.

Gli anni Cinquanta e Sessanta furono anche gli anni del boom economico in Italia, a cui però non seguì un'altrettanto importante espansione industriale. Infatti il Paese rimase per lo più legato ad un'economia rurale e arretrata al Sud in cui sorgevano rare e piccole fabbriche, mentre al Nord, anche se l'industria era più sviluppata le condizioni dei lavoratori non miglioravano.

Lo Stato quindi, considerando questi problemi, cercò nuove soluzione ma con scarsi risultati, dovuti soprattutto alla mancata collaborazione dell'impresa che continuava ad avere un atteggiamento ostile verso il pubblico e disinteressato verso il welfare, che in quegli anni avrebbe dovuto evolversi da mero atteggiamento paternalistico ad un'elargizione di misure non correlate al solo fattore economico. Questo non avvenne anche perchè mancarono dei riconoscimenti legislativi e degli incentivi economici da parte dello Stato e perchè il tessuto industriale italiano era formato per la maggior parte da imprese di piccole e medie dimensioni che spesso non avevano nè interessi nè particolari conoscenze sul welfare aziendale.

Per questo motivo si potè notare un importante sviluppo del welfare state proprio dal termine della seconda guerra mondiale fino all'incirca alla metà degli anni Settanta, un periodo che verrà ricordato come 'i trent'anni gloriosi'[5], in cui si è potuto assistere a una particolare crescita ed espansione dei diritti politici e sociali che migliorarono le condizioni dei lavoratori.

Da questa grande espansione economica sfociata nei primi anni del dopoguerra derivarono grandi ricavi che però andavano solo a vantaggio degli imprenditori,

[5] J. Fourastiè, '*Les Trente glorieuses ou la Révolution invisible de 1946 à 1975*', Hachette, Paris, 1979.

soprattutto quelli con un'azienda di grandi dimensioni, e tutto questo portò ad un periodo caratterizzato da lotte e rivendicazioni da parte dei lavoratori ma anche dei giovani che auspicavano a una sorta di cambiamento sociale, passato alla storia con il nome di 'autunno caldo' del 1968.

In questi anni, denominati 'anni di piombo', a seguito della situazione che si era creata, ci furono due importanti concessioni da parte dello Stato: la legge 20 maggio 1970 n. 300, meglio conosciuta come 'Statuto dei Lavoratori' e la legge 9 ottobre 1971 n. 825 nota come la prima grande riforma tributaria.

Negli anni Ottanta continuarono ad esserci delle conflittualità e proprio per questo motivo non venne più riproposto il discorso sul welfare state, che anzi venne abbandonato anche dalla maggior parte degli imprenditori, ritenendo che fosse inutile in quanto si allontanava dai fini utilitaristici a cui doveva tendere l'impresa. Inoltre non era più un tema caro neppure alle maestranze che vedevano in queste misure uno strumento che la proprietà aveva intenzione di usare solamente per diminuire la conflittualità in azienda, e quindi non per finalità di tipo sociale.

Questa tendenza negli ultimi anni è stata in parte abbandonata grazie anche al cambio di rotta riscontrato dagli altri Paesi europei, che prima dell'Italia sono pionieri dei moderni sistemi di welfare aziendale.

1.1.4 Dall'approccio paternalistico alla stagione del welfare contrattuale

La situazione italiana, nello specifico, attraversa ora una fase di intensa trasformazione grazie alle novità introdotte dalla Legge di Stabilità 2016 (Legge 28 dicembre 2015 n. 208), che ha avviato un nuovo sviluppo del welfare aziendale.

Quindi si può affermare che il welfare in Italia è nato inizialmente nella forma del cosiddetto 'Primo welfare' caratterizzato dal fatto che esisteva un unico soggetto, lo Stato, che elargiva misure con risorse esclusivamente pubbliche sfruttando politiche per lo più standardizzate quindi poco consone ad abbracciare le diverse problematiche e i bisogni in un'Italia ancora divisa sotto molti punti di vista. La situazione poi si è trasformata in una forma paternalistica e assistenziale da parte dei primi imprenditori interessati, che però non potevano godere di vantaggi fiscali peraltro solo relativi e sicuramente non costituenti il fine ultimo delle manovre.

La presenza di questa categoria di imprenditori particolarmente interessati al benessere dei dipendenti è cresciuta a tal punto da considerare l'implementazione di piani di welfare aziendale non più un'eccezione bensì un *modus operandi* sempre più diffuso e necessario per arricchire le misure di welfare pubblico sempre più lacunose. Nel corso degli anni quindi si è potuto evidenziare come questi interventi crescessero in modo costante trasformandosi da semplici elargizioni paternalistiche a forme più consapevoli di erogazioni intrinseche nella cultura aziendale e finalizzate al benessere dei lavoratori, mentre il governo arretrava in modo evidente nel processo che ha preso il nome di *retrenchment,* dovuto soprattutto alla scarsità delle risorse economiche dello Stato.

Di conseguenza si è vista affermarsi una nuova alternativa, chiamata appunto 'Secondo welfare' che ha l'intento di affiancarsi e collaborare con il Primo attraverso iniziative di soggetti privati, quindi più adatti ad analizzare le problematiche dei lavoratori e a proporsi per risolverle. Così le nuove politiche si sono indirizzate per esempio alla cura del benessere individuale, fisico, psichico e relazionale, grazie anche ad una defiscalizzazione sempre più ingente e alla nascita dei *flexible benefits*.

A fronte del progressivo processo di contenimento della spesa pubblica attuato dalla maggior parte dei Paesi europei sul finire del Novecento, è emerso sempre più come protagonista il settore privato e in particolare alcuni imprenditori, specialmente proprietari di aziende di grandi dimensioni, per far fronte ai nuovi bisogni ed integrare delle lacune legislative.

Questa situazione si è ulteriormente aggravata con l'accentuarsi della crisi economica mondiale che ha colpito l'Italia nel 2008. Questo periodo, oltre ad avere gravato molto duramente sull'economia italiana e, più in generale europea, facendo fallire un grande numero di aziende, ha portato con sé una quantità di nuove problematiche sociali non indifferente, a partire dal tasso di disoccupazione, salito in Italia nel complesso al 10,8%, per le donne al 12%, aggravandosi nella categoria dei giovani fino al 35,9%; c'è stata quindi la comparsa di alcuni gruppi particolarmente a rischio, senza contare che la popolazione con la fascia d'età più alta era in continua crescita causando problemi soprattutto per quanto riguarda la sanità pubblica e le pensioni.

In questo contesto si è consolidata l'idea di un secondo welfare caratterizzato dalla collaborazione di soggetti al contempo pubblici e privati, il cosiddetto 'welfare mix', dando un aiuto all'evidente arretramento del welfare state; l'interesse al welfare da parte del settore privato, formato da aziende, fondazioni, volontariato, assicurazioni, cooperative, sindacati e associazioni datoriali ha fatto in modo di omologare i bisogni dei

lavoratori con le misure da intraprendere, essendo il settore privato più vicino ai destinatari e al territorio in questione, conoscendo quindi, meglio dello Stato, le problematiche da risolvere nello specifico.

La diffusione del welfare aziendale degli ultimi anni è data soprattutto dalla spinta progressiva di tre attori:

1) l'azienda, in primis, che in questi anni ha preso sempre più coscienza dei benefici che le poteva arrecare, vedendo in primo luogo un vantaggio competitivo in un contesto in cui le dinamiche tra salario e produttività stanno cambiando molto velocemente;
2) i dipendenti e le organizzazioni sindacali, dapprima diffidenti verso questo tipo di misure, ma poi sempre più entusiasti e propensi all'adesione allontanandosi lentamente da una concezione del salario esclusivamente di tipo monetario;
3) lo Stato ed il governo che hanno importanti funzioni nell'agevolare la diffusione del welfare aziendale, come l'agire sotto il profilo fiscale e contributivo, motivazioni di solito molto vincolanti per convincere l'impresa a collaborare con esso creando un welfare di tipo comunitario, quindi un misto tra pubblico e privato, o attraverso l'agire sotto il profilo legislativo, promulgando leggi e norme per la promozione del secondo welfare, oggi sempre più attuale.

Pur essendo relegate principalmente alle grandi imprese, le esperienze di welfare aziendale in Italia ad oggi non mancano, anzi si stanno diffondendo ininterrottamente dagli anni Ottanta grazie alle novità legislative e ad una rinnovata esigenza di sopperire al progressivo abbandono delle politiche pubbliche; anche se le piccole medie imprese, di cui il territorio italiano è da sempre caratterizzato, non riescono per il momento a dare i risultati sperati, ci sono state varie alternative per farle emergere anche in questo ambito e verranno trattate nei prossimi paragrafi.

1.2 I VARI TIPI DI WELFARE AZIENDALE: IL WELFARE CONTRATTUALE E I PIANI DI WELFARE

1.2.1 Le definizioni e le terminologie relative al welfare aziendale

Sebbene il termine 'welfare' sia ormai diventato di uso comune è facile confondersi tra i vari tipi di welfare esistenti, simili come intenti ma diversi nell'obiettivo specifico.
La parola 'welfare' trae origine dal termine inglese *'to fare well'* che significa 'passarsela bene, andare bene' e quindi si intende la condizione a cui dovrebbero portare queste misure che possono essere sia di tipo monetario che in natura. Sono misure volte a soddisfare i bisogni dei destinatari, sia nel caso in cui vengano erogate dallo Stato che da enti o soggetti privati, in qualsiasi modo e circostanza.
Innanzitutto c'è un'importante distinzione da fare:

- Il welfare pubblico, ossia erogato dallo Stato: come si è visto è stato il primo a sorgere;
- Il welfare cosiddetto sussidiario, cha ha affiancato successivamente il precedente, e a sua volta comprende:
    - Il welfare sussidiario orizzontale, derivante da soggetti privati;
    - Il welfare sussidiario verticale, cioè erogato da enti locali.

Il welfare sussidiario ha avuto, negli anni, sempre più peso come si è intuito dalla ricostruzione storica fatta in precedenza e le cause sono molteplici.
In primo luogo, uno dei motivi, che ha contribuito alla diffusione del welfare sussidiario, è stato l'innalzamento dell'età media della popolazione, che al 1 gennaio 2017 ammontava a 44,9 anni, rispetto ai 44,7 anni dell'anno precedente. Infatti gli individui che superano i 65 anni di età sono, ad oggi, quasi 14 milioni, quelli che superano gli 80 anni sono 4,1 milioni e quelli che superano i 90 anni sono 727 mila, mentre gli ultracentenari sono 17 mila. L'ISTAT nel suo rapporto annuale ha riscontrato che persiste un progressivo invecchiamento della popolazione che è dovuto al miglioramento della sanità, delle condizioni di vita e delle politiche di prevenzione e di contrasto ai fattori di rischio di morte con un conseguente abbassamento degli stessi.
A questo primo punto è necessario aggiungere un calo della mortalità che ha portato ad avere un numero di decessi nel 2016 di 40mila unità inferiore rispetto all'anno precedente. Inoltre un altro fattore da rilevare è il costante calo delle nascite, che nel 2016 sono state inferiori di 12mila rispetto al 2015. Infatti il numero di figli per donna cala in modo

inesorabile in quanto l'età della madre è in continuo aumento e di conseguenza l'età fertile si riduce[6].

Queste constatazioni servono a introdurre un ragionamento più ampio che obbliga a prendere atto che tutte queste trasformazioni portano ad un inevitabile aumento della spesa pubblica per quanto riguarda il settore assistenziale, previdenziale e sociale, che però era in netto contrasto con la politica di contenimento delle spese messa in atto dal governo in relazione alla crisi economica del 2008.

Quindi, in modo lento ma progressivo, dagli anni Ottanta è cominciato il fenomeno di *retrenchment* del welfare state, che tendeva a diminuire i provvedimenti e i servizi offerti per soddisfare la necessità del calo delle risorse imposto dalla crisi mondiale; in questo contesto quindi i soggetti privati sono stati agevolati nell'elargire delle misure complementari e integrative a quelle statali per rispondere ed esaurire i nuovi rischi e bisogni sociali.

Le prime esperienze di welfare sussidiario orizzontale venivano denominate anche welfare di fabbrica o welfare di impresa, comprendendo quindi la visione ancora paternalistica degli imprenditori nella prima fase della storia dell'impresa italiana.

Il welfare sussidiario spesso tende ad essere confuso con il secondo welfare sebbene i due termini non coincidano, poichè il secondo welfare rientra nella definizione di welfare sussidiario, ma senza però esaurirla. Il termine 'secondo welfare' può essere considerato un neologismo, in quanto ha cominciato ad essere usato da alcuni studiosi del fenomeno solo nel 2010 per distinguerlo, appunto, da quello che viene chiamato 'primo welfare', sia per una questione temporale in quanto più lontano nel tempo, sia come distinzione funzionale in quanto il primo era di tipo pubblico e statale. In questo senso si potrebbe dire che il secondo ha la funzione di integrare il primo, portandoci a fare l'errore di confonderlo con il sopracitato welfare sussidiario che però non comprende esclusivamente le misure prese da enti privati.

In conclusione, il secondo welfare può essere fatto coincidere quasi completamente con il solo welfare sussidiario orizzontale, includendo i provvedimenti presi da iniziative di soggetti privati, anche se, per precisione andrebbe aggiunto anche il welfare del territorio, una forma particolare che vede protagoniste le istituzioni pubbliche locali che sono incaricate di coordinare i vari processi partecipando alle reti di multistakeholder[7].

[6] Dati riferiti al report dell'Istat del 6 marzo 2017 sugli 'Indicatori demografici, stime per l'anno 2016'.
[7] E. Massagli e S. Spattini, '*Cosa significa "welfare aziendale"? Un tentativo di mappatura concettuale*', da Il Sole 24 Ore, 9 marzo 2017.

Il welfare sussidiario orizzontale, quello che concerne il privato, viene diviso ulteriormente in tre parti riprendendo le distinzioni riportate dallo studioso Richard Titmuss durante gli anni Cinquanta all'interno del suo primo saggio sui modelli di welfare[8]. Egli, riferendosi alle distinzioni applicate al settore pubblico, distingue in modo netto:

1) L''*occupational welfare*', che sarà da noi maggiormente analizzato;
2) Il '*social welfare*', che guarda principalmente le problematiche sociali, quindi relative ad esempio alle assicurazioni sociali;
3) Il '*fiscal welfare*', che opera a stretto contatto con il sistema fiscale, predisponendo indennità ed agevolazioni destinate ai più poveri.

Alla sezione che andremo ad approfondire, quella che si riferisce al lato occupazionale, appartengono in modo distinto il welfare aziendale e il welfare contrattuale, i due fulcri di questo capitolo.

Iniziando dall'analisi del welfare aziendale, questa tipologia può essere definita come l'insieme di benefit e prestazioni che, andando oltre la componente meramente monetaria della retribuzione, si pone l'obiettivo di sostenere il reddito dei dipendenti e migliorarne la conciliazione vita-lavoro, usufruendo di vantaggi fiscali sia per il dipendente che per l'azienda stessa, in modo unilaterale e volontario da parte del datore. Quest'ultima parte di definizione è però stata superata dalle recenti modifiche attuate con la Legge di Stabilità 2016. Questa ha tolto il carattere di volontarietà tipico del welfare aziendale come unico requisito, è ora quindi scisso in: welfare aziendale volontario, che racchiude le misure prese dal datore in modo del tutto autonomo senza costrizioni di tipo legale, contrattuale o regolamentare e welfare aziendale obbligatorio che si verifica nel caso in cui il datore concede delle misure di welfare per seguire una legge, un regolamento o un contratto. In quest'ultimo caso lo si può chiamare in modo innovativo welfare aziendale (obbligatorio) contrattuale.

A contrapposizione di queste definizioni si colloca l'altra branchia del welfare sussiduario orizzontale, quindi tutto l'insieme del welfare contrattuale, così chiamato in quanto derivante da un contratto che può essere sia di tipo individuale che collettivo, in quest'ultima categoria si inseriscono i contratti di tipo nazionale, territoriale o aziendale; anche se è opinione comune individuare nel welfare contrattuale le sole misure che trovano la loro origine in un contratto collettivo, che sia esso di tipo nazionale, territoriale

[8] R. M. Titmuss, '*Essay on the Welfare State*', 1958.

o aziendale ma non da un contratto individuale, distinguendo in questo modo il welfare bilaterale da quello unilaterale.

Nonostante il welfare contrattuale sia nato in un momento successivo rispetto al welfare aziendale, pur sempre nel contesto di graduale abbandono del welfare pubblico, la categoria del welfare contrattuale aziendale viene fatta rientrare ugualmente nella categoria del welfare contrattuale in generale essendo costituito da degli accordi aziendali che delimitano la portata di prestazioni e servizi sociali.

Quindi in riferimento al welfare contrattuale, questo è caratterizzato da due elementi principali: l'oggetto dell'intesa, cioè l'ambito previsto dalla contrattazione collettiva e la tipologia di accordo che ha generato le misure, praticamente la fonte del suddetto welfare. Si sono venute a creare così due tipologie di welfare contrattuale in base alle diverse modalità di accordi: la prima categoria è rappresentata dal welfare contrattuale nazionale o centralizzato. Questa nasce da un contratto collettivo nazionale del lavoro ed è frutto sia dell'esigenza di ricomprendere nel sistema di ammortizzazione sociale anche aziende di dimensione minore, come per esempio quelle del settore artigiano, che non avevano i requisiti per rientrare nella sfera della cassa integrazione ordinaria, e sia della concezione che mirava a comprendere le parti sociali nel percorso di integrazione delle misure di previdenza e assistenza complementare elargite dal settore pubblico[9], le due tipiche aree di intervento dello Stato.

Per quanto riguarda i sistemi di previdenza complementare, è fondamentale citare il decreto legislativo n. 124 del 1993[10], attraverso il quale, risulta evidente come il Legislatore intenda così ricomprendere nella disciplina della previdenza complementare anche gli attori collettivi tramite la contrattazione collettiva.

A conferma di questo orientamento, nel 2005 è stato emanato il decreto legislativo n. 252 che, sempre all'interno dell'art. 3[11], riafferma la contrattazione collettiva come possibile strumento per la tutela della previdenza complementare.

---

[9] I. Regalia, '*La protezione sociale del lavoro come tema delle relzioni industriali*', la Rivista delle Politiche Sociali, Roma, n. 3 del 2012, pag. 27 e seguenti.

[10] Decreto legislativo 21 aprile 1993, n. 124 - Disciplina delle forme pensionistiche complementari, a norma dell'articolo 3, comma 1, lettera v), della legge 23 ottobre 1992, n. 421.

[11] Art. 3 comma 1 d. lgs. 252/2005: "*Le forme pensionistiche complementari possono essere istituite da:*
a) contratti e accordi collettivi, anche aziendali, limitatamente, per questi ultimi, anche ai soli soggetti o lavoratori firmatari degli stessi, ovvero, in mancanza, accordi fra lavoratori, promossi da sindacati firmatari di contratti collettivi nazionali di lavoro; accordi, anche interaziendali per gli appartenenti alla categoria dei quadri, promossi dalle organizzazioni sindacali nazionali rappresentative della categoria, membri del Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro;
b) accordi fra lavoratori autonomi o fra liberi professionisti, promossi da loro sindacati o da associazioni di rilievo almeno regionale;

Per quanto riguarda l'assistenza sanitaria integrativa, anch'essa è stata legittimata dal Legislatore anche per gli enti privati.

La seconda categoria comprende il welfare contrattuale decentrato, che contiene al suo interno sia il welfare contrattuale aziendale che il welfare contrattuale territoriale. In riferimento a quest'ultima tipologia, è necessario specificare che, anche se meno diffusa, va distinta dalle altre in quanto cambia la fonte che lo genera. Infatti il welfare contrattuale territoriale può nascere da contratti collettivi territoriali e accordi territoriali con gli enti locali o le Regioni che si concentrano su alcuni provvedimenti che non hanno dei confini meramente aziendali come il welfare contrattuale aziendale ma che soddisfano e vanno ad incidere su bisogni specifici degli abitanti del luogo.

Ritornando alla distinzione tra welfare contrattuale bilaterale e unilaterale, il welfare bilaterale, nello specifico, si identifica non solo per il fatto che alla base ci debba essere un contratto collettivo di qualsiasi livello ma anche perché prevede tutta una serie di enti e fondi bilaterali che forniscono servizi utili che sono stati negoziati a monte dalle parti.

Il welfare contrattuale derivante da un contratto individuale, invece, risulta innanzitutto più semplice sia per il numero di parti coinvolte nella negoziazione sia per gli interessi posti in gioco; d'altra parte è anche la forma meno usata tra le due.

Negli anni più recenti, man mano che la letteratura cominciava ad interessarsi al fenomeno, sono stati coniati termini nuovi, che, anche se non risultano fondamentali per identificare il concetto del welfare nello specifico, rendono bene l'idea del fine a cui tendono e fanno emergere nuove forme sempre più distinte tra loro.

Tra questi nuovi termini si inserisce il welfare occupazionale, che può appartenere sia alla categoria del welfare aziendale, che a quella del welfare contrattuale a seconda delle modalità che lo generano, a patto che sia predisposto in ambito aziendale. Anche questo neologismo può essere di non immediata identificazione in quanto deriva dalla traduzione letterale di '*occupational welfare*', termine individuato dal sopracitato Titmuss[12] e riguardante in particolare le misure di previdenza e assistenza sociale spesso derivanti dai contributi versati dai lavoratori, destinato, proprio per la loro condizione, a coloro che erano lavorativamente occupati.

Un altro termine di nuova generazione, diventato di uso comune grazie alle novità introdotte dalla Legge di Stabilità, è il welfare di produttività, che identifica le innovazioni

c) regolamenti di enti o aziende, i cui rapporti di lavoro non siano disciplinati da contratti o accordi collettivi, anche aziendali; […]".

[12] Vedi nota 8.

introdotte sul tema dei premi di produzione e della partecipazione agli utili, riferendosi in particolare alla completa detassazione e esenzione dei premi di produttività. Il welfare di produttività identifica inoltre i beni e servizi che i lavoratori possono ottenere in cambio degli spettanti premi di produttività e utili specificati nell'ambito dei commi 2 e 3 dell'art. 51, coniando così l'espressione sempre più comune di 'welfarizzazione' del premio di produttività.

Nonostante siano stati fatti degli studi per distinguere le varie e molteplici forme di welfare che hanno portato al necessario chiarimento di cui sopra, appare ancora irrealistico che non sussista ad oggi una definizione completa ed esplicativa di welfare aziendale e anche di quello contrattuale, sempre più spinto e favorito anche dallo stesso Legislatore.

1.2.2 Il welfare in ottica esclusivamente aziendale

Dopo aver analizzato l'aspetto storico e teorico, esaminiamo ora il lato pratico del tema, ossia come viene effettivamente implementato un piano di welfare in azienda.

La decisione di intraprendere o meno un piano di welfare all'interno dell'azienda dipende in larga parte dalla cultura aziendale: infatti, nonostante le varie agevolazioni fiscali e contributive, la spinta deve partire dall'interno, quindi dalla volontà di migliorare in modo deciso la vita dei dipendenti e di cercare di creare un clima più favorevole che possa giovare a tutti gli attori presenti.

Innanzitutto, come specificato in precedenza, il welfare aziendale serve, tra le altre cose, ad affiancare ed integrare il welfare statale, ed, essendo più vicino ai lavoratori, sarà più propenso a ricercare i bisogni specifici, che questi vogliono vedere soddisfatti, e i rischi dai quali vogliono essere tutelati.

Bisogna quindi iniziare il processo facendo una ricerca di quali sono i servizi di welfare già messi a disposizione dei dipendenti, sia a livello locale che aziendale. Questo primo esame potrebbe essere considerato abbastanza scontato per una piccola o media impresa che opera in un territorio limitato e non complesso dal punto di vista delle misure di welfare statale, ma si potrebbe complicare per esempio nel caso di imprese di grandi dimensioni attive in grandi città o metropoli. Tali aziende dovranno approfondire maggiormente l'argomento utilizzando per esempio interviste individuali o collettive, un sito o un portale dedicato oppure delle banche dati reali o virtuali.

Analizzato ciò, la prassi consiglierebbe di avanzare verso uno studio di tipo sociale e demografico dei dipendenti presenti in azienda. A fronte di ciò, si potrà suddividere la

popolazione aziendale in base a dei criteri come il genere, l'età o il nucleo familiare, così da rendere più semplice la scelta di un target a cui rivolgere le misure di welfare.
Questa mappatura è estremamente importante. Lo studio riguarda soprattutto il caso in cui il datore non scelga di estendere i vantaggi alla totalità dei dipendenti, in una realtà aziendale in cui vi siano ad esempio lavoratori molto differenziati. A volte l'imprenditore decide di selezionare come target una categoria di dipendenti accomunata dallo stesso inquadramento professionale, reddito e grado in azienda, per garantire gli stessi benefici. Questo non è sempre coerente, in quanto bisognerebbe applicare una suddivisione in base ai bisogni, ed è comprensibile che misure come quelle relative alla maternità dovrebbero essere riservate alla categoria delle lavoratrici madri, le misure relative all'assistenza medica dovrebbero essere erogate a favore della categoria di dipendenti di fascia d'età più alta, e così via.
Inizierà poi la fase di progettazione del piano di welfare in senso stretto, quindi partendo dai destinatari e dai bisogni appena stabiliti: l'imprenditore, sempre seguendo la propria cultura aziendale, andrà ad esaminare tutte le tipologie di sevizi consentite dal Legislatore, considerando anche l'ampliamento della gamma avuto dai nuovi interventi e le agevolazioni fiscali e contributive. Inoltre può presentarsi il caso in cui questi provvedimenti vengano presi in accordo con le rappresentanze sindacali, sia quelle presenti in azienda che fuori, visto che questa modalità è stata favorita anche dalla Legge di Stabilità 2016. E' normale a questo punto valutare l'eventuale fattibilità economica, distinguendo vantaggi e svantaggi ed adeguare i benefici legati al welfare ai bisogni dei dipendenti a cui è rivolto: infatti se questi ultimi non si completassero, renderebbero nulli gli obiettivi del piano.
Le fasi successive concernono l'implementazione del piano, e quindi tutto ciò che riguarda la messa a disposizione dei lavoratori degli strumenti per usufruire dei beni e servizi offerti dal datore.
Un fattore fondamentale di questo momento è la comunicazione, ossia come il piano viene posto a conoscenza e trasmesso ai destinatari, poiché molto spesso risulta che anche nei casi in cui l'azienda proponga dei piani di welfare, i dipendenti non ne siano informati o non ne comprendano completamente il contenuto. In questo stadio, a seconda della complessità e della dimensione dell'azienda, il datore può decidere di essere affiancato o di affidare interamente la gestione ad un soggetto esterno. Questa modalità, nonostante comporti una relativa perdita di controllo ed un costo non indifferente, potrebbe portare ad un'offerta più ampia ed efficiente.

Il punto successivo riguarda la verifica e la valutazione delle iniziative finora intraprese attraverso un monitoraggio periodico della soddisfazione dei dipendenti che sono trattati nelle aziende moderne, alla stregua di clienti a cui si forniscono dei benefits per ricavare dei vantaggi reciproci, come sarà spiegato nel paragrafo seguente attraverso l'esempio di buona prassi aziendale di Luxottica.

Nel caso in cui le misure risultino non consone o obsolete si cercherà di migliorare l'offerta.

Una recente tendenza prevede che, una volta implementato il piano di welfare, l'azienda richieda un certificato per provare il raggiungimento di determinati standard circa la responsabilità sociale d'impresa e il welfare aziendale nello specifico. In questo ambito è famoso il '*Top Employers Institute*' che si occupa di certificare determinati standard qualitativi sulle condizioni di lavoro. In Italia è particolarmente noto il 'Welfare Index PMI', ideato da Generali, ed appoggiato da Confindustria e Confagricoltura che si concentra, appunto, maggiormente sulle piccole e medie imprese. Nella valutazione finalizzata ai certificati verranno presi in considerazione tre elementi:

1) la portata e il contenuto nello specifico delle misure prese a livello di welfare aziendale;
2) le modalità con cui i lavoratori sono coinvolti in queste scelte e la gestione da parte dell'azienda;
3) l'originalità delle iniziative di welfare in relazione a quelle già presenti in Italia[13].

I vari motivi che spingono un'azienda a proporre un piano di welfare sono molteplici e sono già stati accennati, ma lo scenario complessivo del welfare aziendale è composto quasi sempre da tre vincitori, secondo una strategia win-win-win:

1) risulta vincitrice l'azienda, in quanto attraverso un piano di welfare ben definito ottiene dei vantaggi fiscali e contributivi specificati nel TUIR e sostenuti anche dalla recente Legge di Stabilità 2016, riesce ad attrarre nuovi talenti interessati ai benefits e a fidelizzare i dipendenti già presenti riducendo l'assenteismo ed il turnover. Si è notato inoltre che le misure di welfare aumentano la creatività e l'innovazione e in generale ottiene dei vantaggi anche l'immagine aziendale. Ovviamente anche per quanto concerne le relazioni industriali, da sempre tendenti alla conflittualità, si ha un riscontro positivo in quanto si riesce a raggiungere spesso un compromesso;

[13] L. Pesenti, *'Il welfare in azienda. Imprese 'smart' e benessere dei lavoratori'*, ed. Vita e pensiero, 2016, pagg. 65-66.

2) anche il dipendente viene avvantaggiato dalle misure di welfare in quanto vede aumentare il potere d'acquisto del suo salario, questione molto sentita dal lavoratore soprattutto dopo la crisi del 2008. Egli ottiene dei benefici in relazione a un maggior benessere in generale e ad un miglioramento della conciliazione vita-lavoro, mirando a quei concetti importanti per il welfare ossia la *worklife balance* ed il *well being*. Ha inoltre anch'esso un beneficio fiscale in quanto, come già anticipato sopra, i benefits sono non imponibili e non rientrano nella formazione del reddito da lavoro dipendente ex art. 51 del TUIR;
3) per ultimo, riceve dei benefici anche il territorio in cui opera l'azienda in questione, in quanto i servizi erogati dal datore sono servizi che spesso vengono distribuiti anche ai cittadini di quella zona. Infatti piani di welfare contenenti agevolazioni e sostentamento previdenziale, assistenziale, sanitario e alcune volte culturale vanno a sostituirsi a quei servizi di welfare state che, come abbiamo già anticipato, sono sempre più rari e carenti. Inoltre si sono verificati casi in cui le aziende hanno messo a disposizione anche della popolazione residente borse di studio, asili e case per anziani. In questi casi rientra l'azienda veneta Performance in lighting, che verrà trattata in modo approfondito nel terzo capitolo, che nel 2002 ha istituito un asilo aziendale allargando a soggetti esterni all'azienda la possibilità di usufruirne.

A questo punto si possono distinguere i molteplici attori del panorama del welfare riconoscendo innanzitutto l'impresa stessa, i suoi dipendenti e, molto spesso il territorio e la comunità per i motivi analizzati sopra. Esistono però altri protagonisti che si stanno specializzando sempre più in questo settore: infatti i sindacati e, più in generale, il sistema delle relazioni industriali stanno avendo un ruolo progressivamente più autorevole soprattutto in relazioni alle novità legislative, che verranno illustrate nel dettaglio in seguito, e che hanno portato i datori ad adottare in modo più frequente piani di welfare negoziati con le organizzazioni sindacali che portavano un duplice vantaggio: quello di controllare il processo di predisposizione del piano di welfare e di assicurare ai lavoratori la legittimità delle misure.

Dall'altro lato, anche le associazioni datoriali negli ultimi anni sono entrate in scena come protagonisti del welfare aziendale, attivandosi per informarsi maggiormente sulle dinamiche del welfare, anche in relazione alle novità legislative, e per sensibilizzare le imprese tramite ad esempio convegni ed eventi.

Lo Stato e, come vedremo, in particolare il Legislatore giocano un ruolo fondamentale per la buona riuscita di questo settore infatti entra in scena sia in qualità di partecipante alle dinamiche definitorie, sia come controllore e decisore sovrano attraverso politiche fiscali, che favoriscono il proliferare di queste misure e attraverso il potere di allocare risorse a questi specifici progetti.

Altri attori minori, ma in costante aumento sono le società di consulenza e i provider di servizi che hano fatto del welfare aziendale la loro attività principale; questi sono soggetti privati che offrono dei servizi alle imprese con l'obiettivo di sensibilizzarle sul tema e arricchire il ventaglio di servizi offerti[14].

Il quadro completo del welfare aziendale e contrattuale risulta ad oggi costellato da diversi soggetti che hanno fatto in modo di arricchire e sviluppare le aziende coinvolte, portando però il rischio di disequilibri che normalmente si vengono a creare tra individui aventi interessi opposti.

1.2.3 Due buone prassi aziendali: i casi Eni e Luxottica

E' doveroso citare, a questo punto, a titolo di esempio, due aziende che sono diventate famose per le misure di welfare intraprese in particolare negli ultimi anni.

La prima è l'azienda ENI S.p.A. nota per esssere il più grande colosso petrolifero presente sul teritorio nazionale e per avere posto fin dalla sua fondazione un'attenzione particolare per i suoi dipendenti, tenendo conto delle esigenze e delle problematiche di ciascuno.

Proprio ispirandosi alle esperienze degli imprenditori illuminati citati sopra, la presidenza ha inizialmente cominciato a fornire alla generalità dei lavoratori dei servizi collettivi come la mensa, l'asilo nido, il cinema, i centri sportivi e le colonie climatiche[15].

Nei quasi sessantacinque anni di attività queste politiche si sono progressivamente ampliate e consolidate tanto da formare «*uno dei più grandi appalti a livello nazionale in materia di welfare aziendale*»[16] che può essere articolato in quattro grandi aree principali: la famiglia, la salute, il benessere ed il risparmio.

In primo luogo, per quanto riguarda l'ambito familiare, l'azienda ha cercato di andare incontro alle esigenze dei lavoratori-genitori che spesso si trovavano davanti al problema

[14] F. Maino, M. Ferrera (a cura di), '*Terzo rapporto sul secondo welfare in Italia*', Percorsi di secondo welfare, 2017, pag. 95.
[15] V. Santoni, '*Eni e sindacati firmano l'accordo per ampliare il welfare aziendale*', secondowelfare, 11 luglio 2017.
[16] Vedi nota 15.

della gestione e cura dei figli soprattutto nel periodo estivo quando le scuole rimanevano chiuse, predisponendo quindi un asilo aziendale '*Nido-scuola Eni 0-6*' sito nella sede di San Donato Milanese, dei soggiorni estivi per i figli dei dipendenti nella fascia d'età tra 6 e 14 anni, dei campi estivi per i ragazzi con più di 14 anni ed infine dei centri estivi offerti a bambini e ragazzi di tutte le età.

Per quanto riguarda la salute, sono state coinvolte alcune strutture del territorio per promuovere delle campagne di prevenzione più o meno specifiche riguardo alcune patologie, facendo avviare per altro anche due progetti all'avanguardia: il progetto '*Piano diagnosi precoce*' che, cooperando con la Lega Italiana per la lotta contro i tumori, sostiene la prevenzione oncologica in modo differenziato in base all'età ed il genere, ed il progetto '*Previeni con Eni*', simile come intenti, che riguarda esami con l'obiettivo di prevenire o nel caso peggiore, di individuare il tumore per tempo per riuscire ad intervenire in modo efficace.

In relazione all'area del benessere, invece, l'azienda incoraggia attraverso un programma specifico uno stile di vita sano e salutare, attuato anche grazie alla convenzione con strutture sportive in modo da offrire ai dipendenti delle tariffe agevolate.

Infine le misure volte al risparmio riguardano principalmente dei risparmi e degli sconti che i lavoratori possono ottenere in alcuni settori e con alcune aziende che hanno stipulato degli accordi con Eni.

Più recentemente il 4 luglio del 2017 il sistema delle misure di welfare aziendale è stato modificato con il '*Protocollo welfare*'. Infatti attraverso un accordo con le rappresentanze sindacali aziendali (Femca Cisl, Filctem Cgil e Uiltec Uil) Eni ha voluto ribadire l'intenzione di continuare ad investire sulle misure di welfare e conciliazione-vita lavoro mirate ad aumentare il benessere del lavoratore.

Con questo patto sono emerse nuove disposizioni riguardo l'assistenza sanitaria integrativa: è stato previsto che dal 1 gennaio 2018 tutti i lavoratori, che non risultino essere iscritti ai fondi sanitari, saranno iscritti di conseguenza al Fasie, Fondo Assistenza Sanitaria Integrativa Energia, ed al Faschim, Fondo Nazionale Assistenza Sanitaria per i lavoratori dell'industria Chimica, senza costi aggiuntivi in quanto l'azienda ha deciso di farsi carico degli oneri economici.

Altre novità riguardano le problematiche sempre più attuali nell'ambito della conciliazione vita-lavoro e del bisogno crescente di flessibilità, per i quali è stata introdotta la banca delle ore solidali che prevede lo scambio di ore o di giorni di ferie non usufruiti verso dipendenti con figli a carico in situazione di difficoltà ad esempio per

questioni di salute, e i congedi per i neo papà nella misura di dieci giorni lavorativi retribuiti da utilizzare entro i primi cinque giorni di vita del neonato.

Tutti questi provvedimenti messi in atto nel tempo e arricchiti in modo sempre preciso e attuale dimostrano quanto l'idea di un'azienda che si occupa anche del benessere del lavoratore sia intrinseca nella cultura dei dirigenti e della proprietà e, di conseguenza, nella cultura aziendale.

La seconda azienda presa in considerazione come esempio di buona prassi aziendale nell'ambito del welfare è la Luxottica Group fondata negli anni Sessanta da Leonardo Del Vecchio, che, nel corso degli anni, ha trasformato il suo piccolo laboratorio meccanico, che fungeva solo da prudottore per conto di terzi, in un produttore indipendente che vende sul mercato.

Il welfare nell'azienda nasce piuttosto recentemente nel 2009, con la stipula di un accordo sindacale destinato a più di 7.000 dipendenti, realizzato dopo aver esaminato in modo approfondito le caratteristiche e i bisogni di questi attraverso ricerche e sondaggi ed istituendo un Comitato *ad hoc*. Il welfare di Luxottica non è nato da un atteggiamento paternalistico del fondatore come avveniva in passato ma è frutto di una moderna mentalità condivisa tra management e lavoratori che tende ad aumentare il benessere dei dipendenti sul posto di lavoro e contemporaneamente a limitare gli sprechi, rispettando le regole della produzione senza sacrificare la qualità del prodotto.

Questo primo piano di welfare si concentra in particolar modo sul carrello della spesa, la cassa sanitaria, le borse di studio e i rimborsi spesa per i testi scolastici dei figli dei dipendenti, ed è destinato principalmente a operai ed impiegati, quindi i soggetti in genere economicamente più deboli[17].

In primo luogo il carrello della spesa è un'iniziativa rivolta a operai ed impiegati e mette a disposizione un ammontare di 110 euro usufruibile tramite accordi tra l'azienda e alcune cooperative locali.

Per quanto riguarda la cassa di assistenza sanitaria che, per obblighi di legge, viene limitata ai dipendenti degli stabilimenti e degli uffici di Milano avente contratto di lavoro a tempo determinato, prende forma di una polizza sanitaria ideata da Unisalute che prevede, oltre a delle visite odontoiatrice anche un 'pacchetto maternità' visto come un'esigenza data dall'elevato numero di personale femminile presente.

[17] G. Mallone, '*La storia del "modello Luxottica": come nasce e cosa prevede*', secondowelfare, 15 novembre 2011.

Poi, per quanto riguarda le borse di studio ed i rimborsi spesa, questi sono sempre garantiti anche ai dipendenti a tempo determinato e anche nel caso di elevate richieste, come quelle degli ultimi anni.

L'accordo è stato in seguito aggiornato nel 2011, in modo da tenere in considerazione i nuovi bisogni emersi, concentrandosi maggiormente in materia di conciliazione vita-lavoro e flessibilità oraria per i genitori ed in particolare per le lavoratrici madri. Tra le novità c'è la banca oraria, la libera concessione del part-time nel caso in cui venga richiesto per poter accudire un figlio piccolo o un genitore anziano, il *job sharing* familiare, ossia un innovativo sistema che permette di affiancare al lavoro il coniuge disoccupato o in cassa integrazione o il figlio nella fase finale degli studi scolastici.

Due anni dopo, nel 2011, il Comitato si è rimesso all'opera per aggiornare il piano di welfare con le soluzioni proposte per le nuove problematiche. Quindi in aggiunta alle misure già attive si è dato largo spazio al sostegno dei giovani, all'assistenza sanitaria, ad un servizio di ascolto e consulenza e al microcredito di solidarietà.

Nel concreto quindi il nuovo accordo prevedeva di aiutare i giovani con progetti di orientamento e di formazione, con corsi di recupero nelle scuole ed iniziative per limitare l'abbandono precoce degli studi. Per i figli dei dipendenti sono stati previsti ulteriori vantaggi come l'aumento delle borse di studio messe a disposizione, la possibilità di rimborso totale delle tasse universitarie nel caso di studenti eccellenti ed infine dei soggiorni estivi all'estero per promuovere l'internazionalizzazione.

Per quanto riguarda l'assistenza sanitaria, viene riconfermato quanto stabilito dal primo accordo con l'intenzione di espandere ulteriormente l'offerta. In modo innovativo ma collegato con gli enti sanitari, viene proposto un servizio di ascolto e consulenza volto a migliorare le relazioni personali sia all'interno che fuori dall'azienda.

Infine Luxottica si impegna ad offrire un sostegno economico a quelle famiglie che faticano ad accedere al credito attraverso il cosiddetto microcredito di solidarietà.

Negli ultimi anni il piano di welfare aziendale si è quindi ampliato in maniera dilagante seguendo quelle che erano le linee guida seguite dal governo fino ad arrivare a recepire le novità della Legge di Stabilità 2016, che verrà approfondita in seguito e che prevede la possibilità di gestire autonomamente il premio di risultato e di convertirlo, in base alle necessità, in servizi e beni di welfare su misura.

Questi rappresentano solo due esempi presenti nel panorama italiano ma dimostrano come e quanto si possa fare in materia di welfare oggi e soprattutto quanta strada è stata

fatta rispetto ai primi esempi di imprenditori illuminati che concedevano dei benefit con un atteggiamento meramente paternalistico.

1.3 IL QUADRO NORMATIVO

1.3.1 I vincoli normativi di tutela e promozione del welfare

Nonostante il welfare aziendale e contrattuale non abbia ancora ricevuto degno riconoscimento e una chiara definizione nel panorama legislativo, ci sono delle leggi, che pur non citandolo esplicitamente, ne trattano alcuni aspetti.

Il welfare aziendale è presente e, in qualche modo favorito, nella normativa italiana già dalla stesura della Costituzione, anche se in modo piuttosto blando, e può essere visto addirittura come un riflesso dei primi articoli: in particolare l'art. 2[18] per quanto riguarda il principio solidaristico e, soprattutto di solidarietà sociale, l'art. 3[19] per il principio di uguaglianza formale e sostanziale, oltre che per l'affermazione della pari dignità sociale e l'art. 4[20] per quanto riguarda il diritto e il dovere al lavoro di ogni cittadino.

Il sostegno alle misure di welfare è promosso anche in articoli successivi, come negli artt. 18[21] e 41[22], tra loro correlati, che tutelano, rispettivamente, la libertà associativa e la libera iniziativa economica privata: ciò implicitamente significa che tramite associazioni o imprenditori di vario genere possono essere prese delle misure di welfare in quanto la loro attività è libera.

Per ciò che concerne la Costituzione possiamo notare, come anticipato nel paragrafo precedente, che non esiste una definizione di welfare ed inoltre è un argomento trattato in modo disorganico in più articoli diversi tra loro. Quindi per avere un quadro più nitido sul tema è necessario ricercare in altri ambiti, come i decreti legislativi, in particolare

[18] Art. 2 Cost.: "*La Repubblica […] richiede l'adempimento dei doveri di solidarietà politica, economica e sociale.*".

[19] Art. 3 Cost.: "*Tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali. E' compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese*.".

[20] Art. 4 Cost.: "*La Repubblica riconosce a tutti i cittadini il diritto al lavoro e promuove le condizioni che rendano effettivo questo diritto. Ogni cittadino ha il dovere di svolgere, secondo le proprie possibilità e la propria scelta, un'attività o una funzione che concorra al progresso materiale o spirituale della società*."

[21] Art. 18 Cost.: "*I cittadini hanno diritto di associarsi liberamente, senza autorizzazione, per fini che non sono vietati ai singoli dalla legge penale.[…]*.".

[22] Art. 41 Cost.: "*L'iniziativa economica privata è libera. […]*.".

quelli riguardanti la tutela della maternità e della paternità[23], la previdenza complementare, l'assistenza integrativa e la disciplina fiscale e contributiva.

Per quanto riguarda gli altri due punti, la previdenza complementare e l'assistenza sanitaria integrativa, sono stati disciplinati principalmente, rispettivamente, con il D.lgs. n.252 del 2005 e con il D.lgs. n. 502 del 1992.

Il settore previdenziale ha avuto una svolta innovativa con il decreto del 2005 inerente la previdenza complementare: esso affianca la previdenza integrativa alla previdenza pubblica, gestita dallo Stato, non più sufficiente da sola a garantire la sicurezza delle pensioni. Con questo decreto legislativo, nel 2005, si apriva la strada ad un nuovo tipo di previdenza tramite accordi, contratti collettivi e contratti aziendali[24], già introdotta in precedenza dal decreto legislativo n. 124 del 1993[25], in modo del tutto libero e volontario, concedendo inoltre un vantaggio fiscale, in quanto questo genere di contributi, versati dal datore e dal lavoratori erano deducibili dal reddito dichiarato fino a un massimo di 5.164,57 Euro, costituendo così un vantaggio per entrambi i soggetti.

Lo sviluppo di fondi per la previdenza complementare gestiti dalle parti sociali portano con sé dei vantaggi ulteriori, come la possibilità di mutualizzare i costi di contribuzione e di creare delle economie di scala dovute all'elevato numero di aderenti. Per questi motivi si può notare un'importante espansione di questi fondi proprio nei settori in cui, tradizionalmente, sono forti le relazioni industriali, ad esempio Fondo Cometa per il settore metalmeccanico, Fonchim per il settore chimico farmaceutico industriale e Alifond per il settore dell'industria alimentare[26].

Passando poi all'assistenza sanitaria integrativa, similmente al caso di previdenza di tipo privato appena citato, essa è stata istituita dal decreto legislativo n. 502 del 1992 che la

---

[23] La tutela delle politiche genitoriali rientra più nello specifico nell'ambito della conciliazione vita-lavoro per la cui trattazione si invia al capitolo successivo.

[24] Vedi nota 11.

[25] Art. 3 comma 1 d. lgs 124/1993: "*Salvo quanto previsto dall'art. 9, le fonti istitutive delle forma pensionistiche complementari sono le seguenti:*
a) contratti e accordi collettivi, anche aziendali, ovvero, in mancanza, accordi fra lavoratori, promossi da sindacati firmatari di contratti collettivi nazionali di lavoro, accordi anche interaziendali per gli appartenenti alla categoria dei Quadri promossi dalle organizzazioni sindacali nazionali rappresentative della categoria membri del Consiglio nazionale dell'economia del lavoro;
accordi fra lavoratori autonomi e fra liberi professionisti, promossi da loro sindacati o associazioni di rilievo almeno regionale;
regolamenti di enti o aziende, i cui rapporti di lavoro non siano disciplinati da contratti o accordi collettivi, anche aziendali;
c-bis) accordi fra soci lavoratori di cooperative di produzione e lavoro, promossi da associazioni nazionali di rappresentanza del movimento cooperativo legalmente riconosciute.".

[26] B. Ebbinghaus, '*Il ruolo delle parti sociali nelle riforme pensionistiche europee: passato e presente*', Rivista delle Politiche Sociali, Roma, n. 4 del 2008.

legittimava a integrare i servizi di assistenza sanitaria già previsti dal servizio sanitario nazionale e, riconoscendo la possibilità anche alla contrattazione collettiva di costituire questi fondi[27]. Successivamente questi provvedimenti sono stati riformati con la riforma Bindi del 1999 (d. lgs. 299/1999), in cui il Legislatore ne ha voluto ribadire le finalità integrative. Un decennio più tardi sono state apposte delle precisazioni riguardo il raggio di azione degli interventi dei fondi con il cosiddetto Decreto Turco del 2008 (decreto del Ministro della Salute del 31 marzo 2008) e con il decreto Sacconi del 27 ottobre del 2009 che integra e modifica il precedente decreto.

Con questi provvedimenti il Legislatore ha voluto intervenire nel settore dell'assistenza sanitaria che negli anni ha risentito della crisi economica e dall'abbandono delle misure di welfare state da parte dello Stato. In questo modo sono stati istituiti i cosiddetti 'fondi integrativi' del servizio sanitario nazionale a cui i datori o i lavoratori possono contribuire versando una quota che viene spesso identificata come un servizio di welfare aziendale reso in conformità di un accordo, un regolamento o un contratto che sempre più spesso si concretizza in un Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro (CCNL). Tutti questi contributi sono favoriti da un'agevolazione fiscale, per cui non concorrono alla formazione del reddito e sono fiscalmente deducibili per importi non superiori a 3.615,20 Euro.

Nonostante abbiano trovato spazio nella normativa italiana, l'attivazione e l'utilizzo di questi fondi ha avuto, negli anni, poca risonanza e infatti hanno avuto una bassa diffusione, come rilevato da buona parte della dottrina «*L'Italia, tra i paesi europei, si distingue per la più bassa percentuale di popolazione coperta da un'assicurazione sanitaria di tipo volontario. […] Negli anni della crisi, il tasso di crescita della spesa sanitaria privata è aumentato […] Questi dati spiegano il mancato sviluppo della previdenza sanitaria integrativa e la limitatezza dell'offerta di servizi di long term care. Ma mostrano anche quali margini di sviluppo ci siano per il mercato assicurativo privato, soprattutto se in grado di favorire la condivisione dei rischi attraverso il coinvolgimento di imprese, sindacati e altri soggetti del privato*»[28].

[27] Art. 9 comma 3 d. lgs. 502/1992: "*Tutti i soggetti pubblici e privati che istituiscono fondi integrativi del Servizio sanitario nazionale sono tenuti ad adottare politiche di non selezione dei rischi. Le fonti istitutive dei fondi integrativi del Servizio sanitario nazionale sono le seguenti:*

a) contratti e accordi collettivi, anche aziendali; […]'.

[28] F. Maino, M. Ferrara (a cura di), '*Tra nuovi bisogni e vincoli di bilancio: protagonisti, risorse e innovazione sociale'*, in Primo rapporto sul secondo welfare in Italia, pagg. 39–40.

Facendo riferimento esclusivamente all'ultima categoria, ossia quella riguardante le retribuzioni non monetarie, la parte preponderante nell'universo del welfare aziendale, queste trovano un riferimento normativo nella Legge n. 917 del 22 dicembre 1986, meglio conosciuta come Testo Unico del Reddito sulle Imposte (TUIR), ed in particolare in alcuni articoli: primo tra tutti l'art. 51 che disciplina la tassazione del reddito da lavoro dipendente e precisamente nel secondo comma, in cui si stabiliscono quali sono i servizi riservati ai dipendenti, i cosiddetti fringe benefits, che servono per integrare lo stipendio del lavoratore fornendo utilità e vantaggi senza che essi concorrano alla formazione del reddito da dichiarare e quindi che siano non imponibili. Nell'elenco dei fringe benefits vengono citati nello stesso ordine dell'articolo: i contributi previdenziali e assistenziali, le somministrazioni di vitto, i servizi di trasporto collettivo, i compensi reversibili di cui alle lettere b e f dell'art. 50 comma 1, utilizzo di opere e servizi riconosciuti dal datore (lett. f e f bis), le stock options, gli oneri deducibili e le erogazioni per le spese sanitarie e le mance percepite dai croupier.

Nel comma 3 dello stesso articolo vengono poi aggiunte ulteriori deroghe che riguardano, per esempio, il limite massimo di benefits non imponibili in uno stesso periodo di imposta fissato a 258,23 Euro.

Finendo col trattare la disciplina fiscale e contributiva riguardo il welfare aziendale, è necessario esaminare l'art. 100 del TUIR[29] in cui si tratta dell'esenzione dei servizi di welfare, sia in capo al datore sia per quanto riguarda i redditi dichiarati dai lavoratori destinatari della norma.

Il suddetto articolo viene precedentemente introdotto dal primo comma dell'art. 95 dello stesso Testo Unico in cui si dice che: "*Le spese per prestazioni di lavoro dipendente deducibili nella determinazione del reddito comprendono anche quelle sostenute in denaro o in natura a titolo di liberalità a favore dei lavoratori, salvo il disposto dell'articolo 100, comma 1*", intendendo quindi che i cosiddetti fringe benefits vengono esclusi dal reddito d'impresa ai fini IRES.

Tornando all'art. 100 del TUIR, questo prevede che le opere e servizi offerti dal datore volontariamente o, dopo la Legge di Stabilità 2016, anche a fronte di un contratto, regolamento o accordo aziendale, alla generalità dei dipendenti o a una categoria di essi,

[29] Art. 100 comma 1 TUIR: "*Le spese relative ad opere o servizi utilizzabili dalla generalità dei dipendenti o categorie di dipendenti volontariamente sostenute per specifiche finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto, sono deducibili per un ammontare complessivo non superiore al 5 per mille dell'ammontare delle spese per prestazioni di lavoro dipendente risultante dalla dichiarazione dei redditi*.".

nel caso perseguano le finalità previste da detto articolo, sono da considerarsi deducibili dal reddito di impresa, ossia non imponibili.

Dopo la stesura del TUIR, un altro intervento atto alla promozione del welfare in azienda è stato introdotto dalla legge n. 247 che prevedeva in via sperimentale delle agevolazioni contributive e fiscali riservate alla parte relativa alle retribuzioni all'interno dei contratti di secondo livello, quindi sia aziendali che territoriali, e legate a incrementi di produttività[30]. Questi provvedimenti sono purtoppo venuti a mancare con il successivo governo Monti che, con la legge n. 92 del 2012, pur rendendo strutturali le misure stabilite in precedenza ne ha ridotto le risorse per motivi economici.

Tutte queste misure hanno sicuramente contribuito a migliorare la vita di lavoratori e cittadini ma si ritengono ancora misure anacronistiche e servizi che non rispecchiano i bisogni reali e i problemi attuali: per questo è intervenuta la Legge di Stabilità 2016 che ha portato una svolta svecchiando il precedente sistema e incentivando in modo esplicito il welfare aziendale e contrattuale.

In conclusione, le norme sul welfare appena analizzate riportano provvedimenti datati, soprattutto se si pensa al fatto che il TUIR risale al 1986, anno in cui il contesto lavorativo e le relazioni industriali in Italia erano molto diversi. L'evoluzione della linea di tendenza adottata in questi anni sia da parte delle aziende che da parte del Legislatore ha portato alla nascita della Legge di Stabilità 2016, esaminata nel dettaglio nel prossimo sotto paragrafo, considerata la spinta fondamentale per una mutevole visione del welfare in azienda.

[30] F. Maino, M. Ferrera (a cura di), '*Terzo rapporto sul secondo welfare in Italia*', Percorsi di secondo welfare, 2017, pag. 96.

1.3.2 L'impulso innovativo della legge n. 208/2015

Molti sono i motivi che hanno spinto a procedere ad una sorta di rivoluzione in ambito del welfare e sono sintetizzabili in tre punti:

1) il ruolo della lavoratrice donna, che è sempre più attiva e occupata in termini lavoristici e richiede più tutela soprattutto per quanto riguarda la maternità e la cura di figli e sempre più spesso di genitori anziani (che come accennato sarà l'oggetto delle analisi principali di questo elaborato);
2) l'incremento della popolazione di fascia d'età più alta, che, oltre a portare con sé dei dubbi riguardo il sistema di previdenza e della sanità, ha posto in essere il problema dell'assistenza dell'anziano, in particolare se non autosufficiente;
3) le mutate regole del mercato del lavoro, in cui viene richiesta in modo sempre più pressante un buon livello di istruzione e di specializzazione.

Il 2016 può essere considerato un anno del tutto rivoluzionario per il welfare aziendale, prendendo a riferimento i cambiamenti attuati con la Legge di Stabilità 2016 (Legge 28 dicembre 2015, n. 208) e il successivo decreto attuativo pubblicato nella Gazzetta Ufficiale il 16 maggio 2016, che ha integrato la prima soprattutto per quanto riguarda i premi di produzione.

Le trasformazioni, che verranno singolarmente analizzate in seguito, hanno portato a riconsiderare il ruolo del welfare in azienda, cercando di favorirlo con varie misure agevolative per il datore e per il dipendente, sia dal punto di vista fiscale, sia semplificando il processo di implementazione dei progetti di welfare, definendo in modo più chiaro, anche se non ancora del tutto esaustivo, il raggio di azione dei possibili servizi erogabili ed ampliando spesso i tetti massimi e la defiscalizzazione.

Tutte queste innovazioni nascono innanzitutto come risposta ad una nuova visione da parte delle imprese verso il sociale. Infatti sempre più spesso gli imprenditori tendono ad abbandonare il mero aspetto utilitaristico legato a una visione ancora neoclassica dell'impresa, aspirando a una politica sempre più vicina alla *Corporate social responsability* (CSR) e al concetto di *shared value* auspicato dagli economisti Porter e Kramer. E' proprio grazie a questi studiosi che si sta cercando di creare un nuovo modello economico, a fronte della crisi del 2008, partendo dal presupposto che l'azienda è direttamente correlata con vari stakeholder e, per avere un maggior guadagno, dovrebbe creare il cosiddetto valore condiviso che deve favorire economicamente l'azienda stessa ma anche la società e quindi l'ambiente, come riportato nella loro ormai famosa

definizione[31] «*Shared value […] involves creating economic value in a way that also creates values for society by addressing its needs and challenges. It is not on margin of what companies do, but at the centre*»[32].

Una seconda ragione che ha portato ad un interesse legislativo per il fenomeno è data dalla sempre più crescente necessità di fornire ai lavoratori delle misure per tutelarli, poiché i presupposti storici, sociali e demografici sono cambiati, dal momento che il precedente modello di famiglia numerosa e collaborativa è stato surclassato da un altro in cui le famiglie risentono del calo demografico: il mondo del lavoro si è così trovato con molti più lavoratori anziani rispetto a una volta e, di contro con molti meno giovani, problema che il welfare state ha voluto provare ad arginare aumentando l'età pensionabile. Il ruolo della donna, inoltre, ha sempre maggior peso nel mondo lavorativo sebbene spetti nella maggior parte dei casi alle lavoratrici la cura dei figli e degli anziani, e quindi esse risentono di una minore possibilità concreta rispetto agli uomini di poter mantenere un lavoro a tempo pieno, tema che verrà specificatamente trattato nel secondo capitolo.

Si può quindi affermare che il welfare aziendale è stato favorito all'interno della legislazione anche per risolvere i nuovi bisogni sociali di una popolazione in continua trasformazione. In quest'ottica, inoltre, c'è la nuova presa di coscienza, sia dei datori che dei lavoratori, del fatto che il welfare aziendale possa portare degli effettivi miglioramenti all'impresa e alla qualità della vita dei dipendenti anche se per ragioni diverse.

Un altro fattore che ha influenzato l'arrivo di queste novità è la presenza, sempre più sporadica, del welfare state, che, in modo poco velato supporta un nuovo modello misto definito come welfare mix o welfare community. Questo modello prevede una sorta di collaborazione e integrazione tra il sistema pubblico e quello privato.

Come ultimo motivo, ma non per importanza, c'è il cambiamento dello scambio tra retribuzione e lavoro nel rapporto tra impresa e lavoratori, che non è più visto come matematicamente calcolato, ma che vede l'estensione di alcuni servizi, non meramente monetari, anche ai familiari dei dipendenti. Questa si è creata in particolare in concomitanza con la crisi economica del 2008, a seguito della quale le imprese, non potendo aumentare il livello dei salari, miravano ad incrementare il potere d'acquisto del

[31] M. Kramer, M. Porter, *'Creating Shared Value'*, "Harvard Business Review", January-February 2011, pag.4.

[32] Traduzione: "*Il valore condiviso [...] implica la creazione di valore economico in un modo che crei anche valori per la società affrontando i suoi bisogni e le sue sfide. Non è al margine di ciò che fanno le aziende, ma al centro*".

salario che di per sè rimaneva invariato come per altro il costo del lavoro. In questo modo, puntando sulla leva fiscale, si andava ad accrescere la produttività e il clima aziendale senza costi aggiuntivi.

La cosiddetta Legge di Stabilità 2016, legge 28 dicembre 2015 n. 208, è composta da un solo articolo con 999 commi, dei quali verranno analizzati solo quelli attinenti al welfare aziendale, ossia dal comma 182 al 190.

Inoltre verrà preso in considerazione il connesso decreto Interministeriale del 25 marzo 2016 che si riferisce alla cosiddetta detassazione 2016, riguardante appunto la tassazione agevolata sui premi di risultato o produttività e la partecipazione agli utili di impresa, temi già largamente analizzati nella Legge di Stabilità.

Le novità che andremo a trattare a favore del welfare aziendale presenti in questo provvedimento sono quindi molteplici ed innovative.

In primis l'utilizzazione delle opere e dei servizi di cui all'art. 100 comma 1 del TUIR[33], i cosiddetti 'servizi di utilità sociale', prima della Legge di Stabilità 2016 erano non imponibili solamente nel caso in cui il datore li avesse corrisposti ai lavoratori in modo del tutto volontario. Infatti già l'amministrazione finanziaria attraverso la Circolare n. 26 del 23 marzo 2010, richiamando la Risoluzione n. 34 del 10 marzo 2004, aveva specificato che per escludere tali beni sia dal punto fiscale che contributivo erano necessarie congiuntamente le tre condizioni presenti nell'art. 100 comma 1, ossia: la volontarietà del datore, il fatto che fossero rivolti alla generalità dei dipendenti o a categorie omogenee di essi e che fossero perseguite le finalità specificate nell'articolo. Dal 1 gennaio 2016 queste opere e servizi sono non imponibili sia nel caso in cui esse siano corrisposte volontariamente dal datore sia che siano frutto di un contratto o di un accordo o di un regolamento aziendale. Quindi si è andato a rielaborare l'art. 51 comma 2 lett. f del TUIR che ora, in conformità delle volontà del Legislatore, recita così: "*l'utilizzazione delle opere e dei servizi riconosciuti dal datore di lavoro volontariamente o in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale, offerti alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti e ai familiari indicati nell'articolo 12*[34] *per le finalità di cui al comma 1 dell'articolo 100"*.

[33] Vedi nota 29.

[34] Come scritto nella Circolare n. 238 del 22 dicembre 2000, il riferimento è da intendersi per circoscrivere i familiari del dipendente al coniuge, i figli, anche se adottivi e gli altri discendenti più prossimi indicati nell'art. 433 del Codice Civile ossia i genitori e, in loro mancanza, gli ascendenti prossimi, gli adottanti, i generi e le nuore, il suocero e la suocera, i fratelli e le sorelle germani o unilaterali.

Le modifiche apportate sono state ulteriormente precisate dalla successiva Circolare dell'Agenzia delle Entrate n. 28 del 15 giugno 2016 che ha ampliato, come già aveva cominciato a fare la Circolare precedente di cui sopra, il contenuto dei 'servizi di utilità sociale' che possono contenere tra gli altri, anche "*l'offerta di corsi di lingua, di informatica, di musica, teatro e danza*", quindi fornendo una gamma di servizi ingente che comprende perfino quelli relativi a prestazioni sanitarie in strutture convenzionate con l'azienda.

Questo cambiamento è stato pensato per favorire la contrattazione collettiva, anche se rimane un dubbio interpretativo, che sarà risolto con la successiva Legge di Bilancio 2017, la quale riguarda le modalità di contrattazione che potevano portare a vedersi riconosciuta la totale detassazione, elemento importante per la gestione delle relazioni industriali.

In questo caso permaneva la deducibilità limitata al 5 per mille del costo del personale dipendente nel caso in cui le opere e i servizi fossero stati corrisposti volontariamente dal datore di lavoro, come specificato dalla circolare dell'Agenzia delle Entrate sopracitata; la novità dal punto di vista fiscale era invece data dal fatto che, nel caso in cui le opere e i servizi fossero stati erogati dal datore sulla base di contratti o accordi con le associazioni sindacali nell'ambito del welfare aziendale, la deducibilità sarebbe stata integrale.

La condizione essenziale per l'agevolazione fiscale è naturalmente indicata nell'art. 51, ossia che i servizi siano offerti "*alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti*", escludendo quindi i cosiddetti fringe benefits, concessi ai singoli, cercando di evitare quindi delle situazioni di favoritismo.

In secondo luogo è stato poi modificato nuovamente l'art. 51 del TUIR per la parte relativa al comma 2 lett. f bis, prevedendo che "*le somme, i servizi e le prestazioni erogati dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti per la fruizione, da parte dei familiari indicati nell'articolo 12, dei servizi di educazione e istruzione anche in età prescolare, compresi i servizi integrativi e di mensa ad essi connessi, nonchè per la frequenza di ludoteche e di centri estivi e invernali e per borse di studio a favore dei medesimi familiari*". Queste novità sono state introdotte in base al fatto che le spese per i "*servizi di educazione e istruzione anche in età prescolare*" erano da ampliare. Infatti il Legislatore voleva comprendere, oltre che gli asili nido, precedentemente già inclusi, anche le scuole dell'infanzia, prima paradossalmente esclusi, raggruppando quindi l'istruzione e l'educazione di tutte le età fino alle scuole primarie e secondarie. Per quanto riguarda l'inserimento delle ludoteche e centri estivi,

questi servono per sostituire la precedente dicitura, ormai desueta, delle colonie climatiche. Citando per ultime le borse di studio, era già stato chiarito nella Circolare dell'Agenzia delle Entrate del 22 dicembre del 2000 n. 238 che potevano essere ricompresi anche "*assegni, premi e sussidi per fini di studio*" erogati dal datore. Questa visione è stata poi ribadita nella Circolare n. 28 del 15 giugno del 2016 che è arrivata a ricomprendere varie fattispecie che non avrebbero avuto particolari vincoli, come l'inserimento in una graduatoria o la certificazione di specifici requisiti come avveniva in precedenza.

Tutti questi servizi sono in questo modo esclusi dalla formazione del reddito di lavoro dipendente sia nel caso in cui siano erogati dal datore come sostenimento diretto della spesa, sia nel caso in cui si presentino nella forma di rimborso di spese già sostenute, a condizione che vengano acquisiti e conservati i documenti relativi alle somme pagate dal dipendente per le finalità di cui prima. Restano valide le considerazioni fatte nel punto precedente, riguardo la generalità o categoria di dipendenti e il riferimento all'art. 12 del TUIR.

Sempre con riferimento all'art. 51 del TUIR, viene rielaborata la lett. f ter del comma 2, rappresentando una delle novità più significative apportate dalla legge sul tema del welfare, considerandone anche il peso in senso numerico; essa infatti, affronta il tema relativo alla conciliazione vita-lavoro, di cui si illustrerà meglio nel secondo capitolo.

Riportando quindi il comma 190 della Legge di Stabilità 2016: "*le somme e le prestazioni erogate dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti per la fruizione dei servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti indicati nell'articolo 12*". In questo modo la copertura del welfare aziendale arriva ad interessarsi ad un tema ancora poco dibattuto, ossia l'assistenza di familiari anziani o non autosufficienti, le cui prestazioni sono detassate con la possibilità di erogarle anche sotto forma di rimborso spese. Questi servizi sono considerati correlati ai 'servizi di utilità sociale' citati alla lett. f dell'art. 51 del TUIR: infatti lo si può intuire anche dalla Circolare dell'Agenzia delle Entrate del 15 giugno 2016 n. 28 in cui viene affermato che, sebbene la definizione della lett. f ter contenga le parole '*somme e prestazioni*' e non '*servizi*' come invece scritto nella lett. f, esse sono da considerarsi comunque simili e quindi quest'ultima definizione può rientrare nei 'servizi di utilità sociale' citati prima. A riprova di ciò, c'è il fatto che fino alla fine del 2015 questi servizi erano ricompresi, mediante un'interpretazione estensiva, nelle fattispecie contenute nella lettera f, quindi in

quell'insieme di servizi erogabili volontariamente dal datore alla generalità dei dipendenti o ad una categoria di essi.

Con questo intervento il Legislatore dimostra di interessarsi alle problematiche sociali e demografiche che interessano la società di oggi, ammettendo che su questo tema lo Stato sociale è ancora molto assente. Intervenendo in un argomento di così grande attualità egli arriva ad affrontare tutta una serie di problematiche emergenti, quali le nuove esigenze delle famiglie italiane, le difficoltà nella conciliazione tra tempi di vita e tempi lavorativi e di conseguenza l'occupazione femminile: sono infatti, ad oggi, più di 650.000 le lavoratrici che rinunciano al lavoro per accudire ed assistere figli, adulti malati, disabili o anziani[35].

Per soddisfare alcuni dubbi interpretativi è stata adottata dall'Agenzia delle Entrate la Circolare n. 28 del 15 giugno 2016, in cui è stato precisato che, con l'espressione "*non autosufficienti*", vanno ricompresi "*coloro che non sono in grado di compiere gli atti della vita quotidiana, quali, ad esempio, assumere alimenti, espletare le funzioni fisiologiche e provvedere all'igiene personale, deambulare, indossare gli indumenti*", specificando che tra loro rientrano anche tutti coloro che necessitano di una sorveglianza continuativa; poi viene affermato che viene escluso dalle agevolazioni l'esercizio di assistenza verso "*soggetti come i bambini, salvo i casi in cui la non autosufficienza si ricolleghi all'esistenza di patologie*". Appurato ciò, l'Agenzia ha voluto fornire un'ultima delucidazione riguardo cosa si dovesse intendere per soggetti anziani, precisando sempre nella medesima Circolare, che erano da intendersi coloro che avevano già compiuto i 75 anni d'età. Le condizioni per usufruire delle agevolazioni sono: la non autosufficienza che deve essere certificata da un medico attraverso un documento scritto, e il riconoscimento anche di una sola delle fattispecie elencate prima per essere considerati idonei alla legge.

Analizzando poi i premi di risultato (PDR), fino al 2015 erogati senza alcuna agevolazione fiscale e con agevolazioni contributive non chiare, sono dal 1 gennaio 2016 modificati dall'art. 1 dal comma 182 al 189[36], quindi assoggettati ad un'imposta

[35] Dati ricavati dal libro *'L'evoluzione del welfare in Italia'* a cura di Filippo de Nardo, ed. Guerini Next, pagg. 29-30.

[36] Art. 1 comma 182 'Legge di Stabilità 2016': "*Salva espressa rinuncia scritta del prestatore di lavoro, sono soggetti a una imposta sostitutiva dell'imposta sul reddito delle persone fisiche e delle addizionali regionali e comunali pari al 10 per cento, entro il limite di importo complessivo di 2.000 euro lordi, i premi di risultato di ammontare variabile la cui corresponsione sia legata ad incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione, misurabili e verificabili sulla base di criteri definiti con il decreto di cui al comma 188, nonchè le somme erogate sotto forma di partecipazione agli utili dell'impresa.*".

sostitutiva dell'IRPEF e delle addizionali regionali e comunali nella misura del 10%, fino ad un tetto massimo complessivo di 2.000 Euro lordi, che viene innalzato fino a 2.500 Euro nel caso di aziende che coinvolgano pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro. Questa innovazione è rivolta ai lavoratori dipendenti del settore privato avente un reddito annuo, considerato quello dell'anno precedente, non superiore a 50.000 Euro: quindi si estende la platea dei lavoratori che potenzialmente possono ottenere i premi di produttività defiscalizzati. Anche in questo caso l'Agenzia delle Entrate con la Circolare n. 28 del 15 giugno 2016 è intervenuta per chiarire questa novità che non è apparsa inizialmente del tutto chiara.

Per quanto concerne il limite complessivo di premi di risultato, rispettivamente di 2.000 Euro e 2.500 Euro lordi, questo deve essere calcolato, logicamente, al lordo della ritenuta fiscale del 10% prevista dalla norma, ma al netto delle trattenute previdenziali obbligatorie, sia per quanto riguarda il dipendente sia per la quota a carico del datore.

Per quanto riguarda il reddito da lavoro dipendente, anch'esso assoggettato ad un limite, in questo caso di 50.000 Euro, esso è da intendersi nel senso letterale del termine, per cui non possono essere ricompresi soggetti che detengono, per esempio, redditi assimilati al lavoro dipendente: il tetto dei 50.000 Euro è un limite reddituale che viene spiegato nel dettaglio sia dalla Circolare citata sopra che dal Decreto Ministeriale del 25 marzo 2016, in particolare all'art. 1 comma 3.

Sempre attraverso il suddetto decreto sono stati forniti dei chiarimenti in relazione alle caratteristiche che devono avere i premi di risultato di cui si parla in questo punto: si dice infatti che la loro erogazione deve essere direttamente correlata ad incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione.

Ricapitolando, per poter usufruire dell'agevolazione dell'imposta sostitutiva del 10% ci sono quattro condizioni che devono verificarsi congiuntamente:

1) il lavoratore deve essere occupato presso un'azienda del settore privato, anche se la Circolare dell'Agenzia delle Entrate lascia un po' di margine interpretativo;
2) le somme erogate dal datore devono essere documentate come '*premi di risultato di ammontare variabile*' ed essere correlate agli incrementi di cui sopra;
3) l'agevolazione può essere realizzata solo se le somme sono scaturite da un contratto, che sia esso aziendale o territoriale, specificati sul decreto legislativo n. 81 del 15 giugno 2015 all'art. 51;

4) le somme erogate dal datore hanno infine dei limiti quantitativi di 2.000 o 2.500 Euro lordi, in base al fatto che l'azienda coinvolga pariteticamente o meno i lavoratori nell'organizzazione del lavoro. Con riguardo al prestatore di lavoro, esso deve avere un reddito di lavoro dipendente annuo non superiore ai 50.000 Euro.

Quest'ultima specificazione, invece, non è più necessaria nel caso di somme erogate sotto forma di partecipazione agli utili dell'impresa. Queste sono un'altra alternativa ma che, come affermato dall'Agenzia delle Entrate, non sono da considerarsi un'attribuzione di quote di partecipazione al capitale sociale dell'impresa ma come una modalità, prevista anche dal Codice Civile, per cui il dipendente può ricevere, come retribuzione, una parte che può coprire o meno il tetto del salario, formato da partecipazione agli utili. Un'ulteriore specificazione fornita dal decreto riguarda il caso delle aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro. Questo concetto, prima non definito in modo chiaro, è stato precisato nella Circolare n. 28 del 2016 dell'Agenzia delle Entrate in cui si afferma che è da intendersi come volto a "*incentivare quegli schemi organizzativi della produzione e del lavoro orientati ad accrescere la motivazione del personale e a coinvolgerlo in modo attivo nei processi di innovazione, realizzando per tale via incrementi di efficienza, produttività e miglioramento della qualità della vita e del lavoro. Quindi come specificato dal decreto interministeriale, non sono sufficienti per rientrare nella categoria di strumenti e modalità utili ai fini del coinvolgimento paritetico dei lavoratori, i gruppi di lavoro o i comitati di semplice consultazione, addestramento e formazione*".

Per quanto concerne poi la possibilità di convertire i premi di risultato in servizi di welfare aziendale a scelta del dipendente, questa non era contemplata fino alla fine del 2015. Infatti sembrava in qualche modo paradossale poter convertire una retribuzione in denaro, quindi fiscalmente imponibile, con servizi di welfare che, al contrario, sono fiscalmente non imponibili. Oggi, invece, con la Legge di Stabilità 2016, il Legislatore ha cambiato orientamento ed ha permesso la suddetta conversione lasciando scegliere al lavoratore se convertire in tutto o in parte il premio di risultato assegnatogli.

Un'altra importante novità che cerca di allinearsi con le politiche degli altri Paesi europei è la previsione dell'utilizzo dei cosiddetti voucher o Buoni servizio, in esenzione di imposta, all'interno del nuovo welfare e, in particolare, per il soddisfacimento dei servizi alla persona sopracitati. Questa agevolazione è normata nel nuovo comma 3 bis dell'art. 51 del TUIR, in cui si dice che "*ai fini dell'applicazione dei commi 2 e 3, l'erogazione di*

beni, prestazioni, opere e servizi da parte del datore di lavoro può avvenire mediante documenti di legittimazione, in formato cartaceo o elettronico, riportanti un valore nominale".

Questi voucher sono soggetti a cinque precisi vincoli ossia:

1) non possono essere utilizzati da una persona diversa dal titolare dello stesso in quanto sono nominali;
2) non possono essere monetizzati o ceduti a terzi;
3) il voucher stesso non può rappresentare più prestazioni, opere o servizi riferibili all'art. 51 comma 2 del TUIR;
4) la prestazione, opera o servizio per cui è stato emesso il voucher può essere anche sotto forma di somministrazioni continuative o ripetute;
5) non possono coprire solo parzialmente il costo della prestazione, opera o servizio, perciò non sono integrabili.

Il Decreto Ministeriale del 25 marzo 2016 ha posto un limite massimo, prevedendo all'art. 6, comma 2, che i beni e servizi di cui all'art. 51, comma 3, possono essere cumulativamente indicati in un documento di legittimazione fino ad un valore complessivo non superiore a 258,23 Euro. I cosiddetti 'voucher cumulativi' possono infatti rappresentare una pluralità di beni, che si possono scegliere attraverso una piattaforma elettronica, nella quale è contenuto un elenco da cui il prestatore di lavoro può scegliere usando un contenitore virtuale chiamato 'carrello della spesa', fino all'importo massimo citato sopra, che non va sforato altrimenti tali beni concorrerebbero a formare il suo reddito. L'introduzione di questa modalità innovativa permetterà di semplificare il processo di trasferimento di denaro a favore dell'utilizzo di uno specifico servizio.

Il Legislatore in questo caso si è probabilmente ispirato all'esperienza francese, in cui tuttora esistono i cosiddetti CESU (*Chèque Emploi Service Universel*) creati nel 2005 per fare emergere il diffuso lavoro informale soprattutto nei servizi alla persona e nei lavori domestici. La situazione è comunque del tutto analoga a quella italiana, dato che lo Stato ha tentato spesso, invano, di intervenire in servizi come quelli di baby-sitting, colf e badanti, che ancora oggi, vengono svolti per lo più in nero.

Terminate le considerazioni sulle specifiche novità della legge, è necessario fare una riflessione sui cambiamenti che questa ha portato, considerando quindi sia le evoluzioni che le criticità.

Ricapitolando quindi, come già accennato all'inizio del paragrafo, è stato promosso il welfare aziendale attuabile attraverso la contrattazione di secondo livello, per cui si può avere un vantaggio economico, che riguarda soprattutto l'aspetto fiscale e contributivo sia per il dipendente che per l'azienda. Nello specifico il caso più eclatante è citato nella lett. f del comma 2 dell'art. 51 del TUIR in cui, avendo introdotto la locuzione '*o in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale*', si è aperta la possibilità, inizialmente relegata alla sola volontarietà del datore, di dare un ruolo importante anche al sindacato di influenzare il processo di negoziazione di un piano di welfare in azienda.

Un'altra introduzione di favore alla contrattazione collettiva è quella che riguarda i premi di risultato, le cui agevolazioni fiscali sono vincolate dal fatto che sia la contrattazione collettiva a dare la possibilità al lavoratore di scegliere se ricevere i premi sotto forma di denaro o di beni e servizi di cui all'art. 51 commi 2 e 3 del TUIR. Questo ha portato una ventata di rivoluzione soprattutto per quanto riguarda le relazioni industriali, in quanto oggi le associazioni dei lavoratori possono contrattare con il datore piani di welfare e scendere a patti con lui in modo più reale, a qualsiasi livello, quindi tramite contratti o regolamenti aziendali, contratti di lavoro nazionali o territoriali o accordi interconfederali. In questa visione quindi si assiste, in un certo senso, all'abbandono della concezione 'paternalistica' di erogazione di servizi di welfare da parte del datore, basato solo su una scelta unilaterale e libera della azienda. Questa scelta non era basata solo su un atteggiamento piuttosto conservatore degli imprenditori ma anche sulla normativa vigente fino alla fine del 2015 per cui la volontarietà del datore era considerata come unica possibilità mentre la probabilità di un accordo tra le parti era relegata solo come alternativa ad una parte dei servizi del paniere del welfare aziendale.

Il Legislatore intende incentivare il welfare aziendale, in modo particolare, nel contesto delle relazioni industriali di secondo livello, avendo come fine ultimo quello di implementare la produttività attraverso la contrattazione decentrata, quindi aziendale e territoriale.

Un'ulteriore innovazione è data dall'estensione del ventaglio di possibilità di intervento del welfare in ambito aziendale, con l'ampliamento della gamma di servizi, includendo quindi i più attuali servizi alla persona riferibili per esempio alla cura e all'assistenza di familiari anziani o non autosufficienti, come riportato dalla lett. f ter del comma 2 dell'art. 51 del TUIR. E' stata inoltre attualizzata la gamma di servizi della lett. f bis sempre del comma appena visto, in cui sono stati eliminati dei servizi diventati ormai obsoleti come

quelli delle colonie climatiche e sono stati chiariti e parificati altri come quelli riferibili ai figli dei dipendenti di qualunque età, dall'asilo nido fino alla scuola secondaria.
Inoltre un vantaggio non indifferente fornito ai dipendenti riguarda tutti quei provvedimenti presi nell'ambito dei premi di risultato e dei premi di produttività, per cui è stata inserita la certezza di poter trasformare, a scelta del titolare, il premio di produzione in servizi di welfare, con il vantaggio che essi a differenza dei primi sono non imponibili.
Infine l'ultima importante novità che ha parzialmente svecchiato il sistema di erogazione dei servizi di welfare riguarda i voucher previsti dal comma 3 bis dell'art. 51, che ha cercato di imitare la vincente esperienza di alcuni Paesi europei.
Con la Legge di Stabilità 2016 sono state quindi superate le criticità tipiche del sistema del passato, costituito da norme di fatto ormai lontane nel tempo, alcune delle quali rimaste intatte dal 1986, anno della stesura del Testo Unico delle Imposte sui Redditi.

1.3.3 Le ulteriori novità della legge n. 232/2016

Un ulteriore passo avanti si ha con la 'Legge di Bilancio 2017', Legge n. 232 dell'11 dicembre 2016, con la quale è proseguito il percorso intrapreso per incentivare la portata del welfare aziendale e contrattuale. Nel fare ciò si è agito principalmente su due direttrici già intraprese in precedenza: la promozione dei premi di produttività come fonte di erogazione di beni e servizi ai lavoratori da una parte, e l'ampliamento del paniere dei servizi possibili di welfare aziendale integrabili nell'art. 51 del TUIR dall'altra.
In questo paragrafo verranno analizzati con maggiore attenzione i commi 160, 161 e 162, relativi al nostro ambito di studio, che vanno a modificare contemporaneamente, sia la 'Legge di Stabilità 2016' i cui provvedimenti sono stati descritti sopra, sia l'art. 51 del TUIR, fulcro delle riforme sul welfare.
Nonostante la portata di questa legge sia minore rispetto all'antecedente 'Legge di Stabilità 2016', porta anch'essa con sè delle novità importanti.
Innanzitutto in relazione ai premi di produttività, questi rappresentano l'intervento più mirato per il quale il Legislatore ha voluto agire su tre leve diverse.
In primo luogo sono stati cambiati i tetti massimi stabiliti con la 'Legge di Stabilità 2016', infatti l'importo massimo dei premi e delle partecipazioni agli utili sono passati da 2.000 Euro a 3.000 Euro e da 2.500 Euro a 4.000 Euro per le aziende che coinvolgono pariteticamente i dipendenti nell'organizzazione del lavoro. E' stato inoltre modificato il limite massimo di reddito da lavoro dipendente annuo che deve avere un prestatore di

lavoro per avere i requisiti del comma 3 bis, innalzandolo da 50.000 a 80.000 Euro, ampliando così il raggio di azione della norma.

In secondo luogo, c'è stato un cambiamento riguardo i benefits nei quali possono venir convertiti i premi di risultato, in base ad accordi mediante la contrattazione collettiva di secondo livello; a tal proposito, si è stabilito che le somme ed i valori dei benefits di cui al comma 4 dell'art. 51, come auto in uso promiscuo, prestiti ai dipendenti e situazioni simili, fabbricati concessi in uso o in comodato o servizi di trasporto ferroviario, siano portati a concorrenza del reddito da lavoro dipendente secondo le regole previste senza applicare l'imposta sostitutiva del 10% anche nel caso in cui siano stabiliti attraverso un accordo di secondo livello.

Infine, come terzo punto, viene affrontato il caso in cui un dipendente scelga di convertire, in tutto o in parte, il premio di risultato o la partecipazione agli utili in contributi versati alle forme pensionistiche complementari e di assistenza sanitaria oppure di ricevere in cambio il valore delle azioni corrispondenti. Questi non concorreranno a formare il reddito da lavoro dipendente e non saranno soggetti all'imposta sostitutiva del 10%, anche qualora i suddetti eccedano rispettivamente i limiti stabiliti, che per i contributi di previdenza complementare è fissato a 5.164,57 Euro, per l'assistenza sanitaria integrativa è di 3.615,20 Euro e per l'azionariato diffuso è di 2.065,83 Euro. Inoltre, per il caso dei contributi alle forme di previdenza complementari, la nuova norma stabilisce che i contributi trasferiti non vadano a formare la parte imponibile delle prestazioni pensionistiche complementari ai fini dell'applicazione del decreto legislativo n. 252 del 2005.

In relazione, invece, all'art. 51 comma 2, è stata aggiunta la lett. f quater, in cui si afferma che "*non concorrono a formare reddito i contributi e i premi versati dal datore di lavoro a favore della generalità dei dipendenti o di categorie di dipendenti per prestazioni, anche in forma assicurativa, aventi per oggetto il rischio di non autosufficienza nel compimento degli atti della vita quotidiana, […] o aventi per oggetto il rischio di gravi patologie*". Anche questi contributi, quindi, come succedeva con le altre lettere del suddetto articolo, non concorrono a formare il reddito. Questa lettera è per di più correlata alla lett. f ter, di cui si è parlato relativamente alla 'Legge di Stabilità 2016', la quale ha introdotto la possibilità di avere dei vantaggi contributivi per quel che riguarda la cura e l'assistenza di familiari malati o non autosufficienti. In questo caso invece l'esenzione riguarda gli eventuali contributi e premi versati dal datore di lavoro, alla generalità dei dipendenti o ad una categoria di essi per assicurazioni "*aventi per oggetto il rischio di*

non autosufficienza nel compimento degli atti della vita quotidiana", indicati in modo più preciso con il decreto del Ministro dell'Economia e delle Finanze, oltre che sussidi occasionali concessi in occasioni di rilevanti esigenze personali o familiari del dipendente.

Viene specificato che, nell'ambito della lett. f del comma 2 dell'art. 51 che riguarda "*l'utilizzazione delle opere e dei servizi riconosciuti dal datore di lavoro volontariamente o in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale, offerti alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti e ai familiari indicati nell'articolo 12 per le finalità di cui al comma 1 dell'articolo 100"*, questi non concorrono alla formazione del reddito. A questo, ampiamente considerato già nella precedente legge, si aggiunge una precisazione, ossia che tali agevolazioni, nel caso derivino da un contratto, accordo o regolamento, possano consistere in contratti o regolamenti aziendali, contratti di lavoro nazionali o territoriali o accordi confederali. Questa specificazione, naturalmente, fornisce una spinta in più alle relazioni industriali, ampliando la gamma di possibilità relative alla formazione del welfare contrattuale.

A conferma di ciò, importante è il recente rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) del settore dei metalmeccanici del 27 febbraio 2017 che, all'art. 17 del titolo IV della sezione IV ha stabilito che, a decorrere dal 1 giugno 2017, le aziende dovranno fornire ai dipendenti 100 Euro di beni e servizi di welfare, elevato poi a 150 e 200 Euro, da utilizzare rispettivamente dal 1 gennaio 2018 e dal 1 gennaio 2019 e fino al 31 maggio dell'anno successivo. Questa è una misura innovativa proprio perché inserita in un CCNL e non deve stupire che sia nata proprio in un settore come quello dei metalmeccanici in quanto è storicamente uno dei più impegnati, sia come rivendicazioni quanto come risultati.

In sintesi, attraverso la Legge di Bilancio 2017 sono state apportate grandi novità anche riguardo il welfare aziendale: sono state modificate le normative sui premi di risultato e di produttività, cercando di favorirne l'uso e l'estensione ed è stata ampliata la gamma di servizi e innalzati i limiti sia per quanto riguarda i requisiti sia per la detassazione.

C'è stata inoltre un'espansione dei servizi di welfare esenti, come spiegati nel secondo punto ed è stata fatta una importante precisazione riguardo i contratti e accordi tra contrattazione collettiva e datore che potevano portare a nuove agevolazioni.

Quindi il Legislatore ha voluto seguire l'orientamento già adottato con la precedente Legge di Stabilità e ha dato una spinta normativa al welfare aziendale e contrattuale,

anche se in modo più blando, con l'intento di completare e specificare alcuni passaggi senza apportare però eccessive innovazioni, come invece era avvenuto prima.

Nel complesso, attraverso le due Leggi di Stabilità consecutive, è stata data una grossa spinta allo sviluppo del welfare aziendale, che diventa sempre di più un '*processo democratico*'[37], frutto della negoziazione tra i sindacati presenti anche a livello aziendale e l'impresa stessa. Quindi la possibilità di ottenere delle agevolazioni fiscali e contributive ha permesso di rivisitare le dinamiche relative alle relazioni industriali che, nel complesso, ne escono rinnovate e riescono ad arginare parzialmente il problema della rivendicazione di miglioramenti salariali che, a causa della crisi economica, erano diventati difficilmente contrattabili. Esaminando i dati del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, si può notare come ad agosto 2016, quando le novità erano ancora poco conosciute, gli accordi che consentivano di convertire il premio aziendale in servizi di welfare erano 2.290, mentre sono aumentati di oltre il 70% nell'anno successivo, arrivando a toccare la soglia di 3.909[38].

Per quanto riguarda la tipologia di imprese, presenti nel territorio italiano, è noto come siano presenti principalmente piccole e medie imprese che arrivano a raggiungere una percentuale del 95% ma, nonostante ciò, questi provvedimenti non sembrano suscitare il loro interesse. Infatti esse hanno disponibilità economiche e un numero di destinatari più ridotto rispetto alle cifre di grandi imprese e multinazionali, e sono tradizionalmente più ostili nel dialogare con le rappresentanze sindacali. Malgrado queste disparità, è stato riscontrato uno sviluppo del welfare aziendale anche in questo contesto, grazie all'introduzione dei voucher: questi hanno permesso di rivolgersi a soggetti esterni per l'erogazione di beni e servizi, semplificando il percorso di creazione di un piano di welfare e la defiscalizzazione delle agevolazioni offerte tramite i buoni. Inoltre, per includere maggiormente le piccole e medie imprese nel panorama del welfare, una delle possibili soluzioni individuate sono le reti di impresa per l'erogazione di servizi di welfare che rappresentano l'evoluzione dei contratti di rete e permettono di aggregare più aziende di piccole e medie dimensioni e di farle collaborare per favorire l'elargizione di misure di welfare anche in ottica di promuovere l'ambito della conciliazione vita-lavoro. Questo *escamotage* porta numerosi vantaggi, in quanto vengono condivisi *know-how* e

[37] F. Maino, M. Ferrera (a cura di), '*Terzo rapporto sul secondo welfare in Italia*', Percorsi di secondo welfare, 2017, pag. 100.
[38] F. Maino, M. Ferrera (a cura di), '*Terzo rapporto sul secondo welfare in Italia*', Percorsi di secondo welfare, 2017, pag. 112.

conoscenze senza però avere una perdita in termini di indipendenza. Attraverso la rete si può intervenire in modo da arrecare diversi vantaggi ai dipendenti: dal punto di vista del lavoro (con progetti di mobilità territoriale, *car sharing*, *car pooling*), dal punto di vista del risparmio (attraverso forme di finanziamento agevolato o erogazioni di buoni di vario genere), dal punto di vista del tempo (ad esempio quello inerente al tragitto casa-lavoro con delle convenzioni con le aziende di trasporto pubblico) e dal punto di vista della salute e del benessere (con agevolazioni atte a favorire la conciliazione vita-lavoro con particolare riferimento ai figli piccoli ed ai genitori anziani)[39].

Un altro effetto delle ultime novità legislative è dato dall'attenzione crescente ai nuovi rischi e bisogni sociali, che ha permesso di ampliare la gamma di servizi offerti dal welfare, come sostegno ai lavoratori che hanno responsabilità di cura sia verso i figli, che verso i genitori anziani o non autosufficienti, un'area scarsamente coperta dal welfare pubblico, ma di crescente importanza.

Si può dedurre l'evidente incremento delle misure di welfare elargite dalle aziende anche da alcuni dati come l'attività delle società di provider che nel 2016 hanno dichiarato di aver aumentato in modo rilevante la gamma di clienti e il loro business. Infatti sono aumentate le richieste da parte delle aziende relative alla verifica della fattibilità di alcune misure e le consulenze relative ad un'eventuale implementazione delle stesse[40].

In conclusione rimangono comunque delle criticità nel sistema, date soprattutto dalla scarsa chiarezza presente nelle novità legislative e dalle difficoltà relazionali da sempre presenti tra sindacato e azienda. Nonostante ciò non si può non notare la portata delle innovazioni prodotte in questo ambito, che, si auspica, possano essere d'aiuto anche per garantire una progressiva crescita economica e sociale e, come verrà analizzato nel capitolo successivo, anche per sostenere l'inclusione della donna nel mondo del lavoro, attraverso l'inserimento di alcune misure volte a promuovere la conciliazione vita-lavoro e quindi forme di sostegno per le lavoratrici, ma sempre più frequentemente anche per i lavoratori, in modo da facilitare il soddisfacimento delle esigenze familiari.

[39] D. Grandi, E. Massagli, R. Zucaro, 'Verso il welfare aziendale territoriale per le PMI: esempi e modelli', ebook n. 31, bollettino Adapt, 2014, pag. 119.

[40] F. Maino, M. Ferrera (a cura di), '*Terzo rapporto sul secondo welfare in Italia*', Percorsi di secondo welfare, 2017, pag. 111.

CAPITOLO 2 - IL WELFARE AZIENDALE COME STRUMENTO DI CONCILIAZIONE VITA-LAVORO

2.1 Analisi del problema in prospettiva storica

Dopo aver ampiamente analizzato i potenziali vantaggi dei piani di welfare aziendale e contrattuale ben predisposti, come accennato tra questi si vuole analizzare in particolare quelli inerenti la maggiore inclusione socio-lavorativa delle donne, soggetti tradizionalmente più deboli e precari nel panorama del trattamento e dei diritti sul posto di lavoro.

Focalizzando l'attenzione sulla disparità di genere presente nel mondo del lavoro, si può affermare che la donna, pur essendo stata quasi sempre attiva lavorativamente, ha dovuto affrontare non pochi ostacoli. Infatti all'uomo veniva riconosciuta la tipica funzione *breadwinner*, indicando così che su di lui gravava il peso ed il sostentamento oltre che della propria famiglia anche della società stessa, alimentata da una mentalità chiusa ed arretrata che considerava la donna più fragile sia fisicamente che mentalmente rispetto all'uomo.

Prendendo a riferimento solo il panorama italiano, è difficile risalire ai dati precisi riguardo l'occupazione femminile: mentre gli uomini occupati venivano classificati in base alla professione, le donne lo erano in base allo stato civile e alla posizione all'interno della famiglia. Le ricerche e gli studi sul tema sono pertanto da considerarsi vaghi e non del tutto attendibili.

La donna non è sempre stata relegata alla mansione di casalinga nel senso moderno del termine, infatti, prima ancora di prestare la propria manodopera nelle prime fabbriche con l'avvento della Rivoluzione Industriale, svolgeva i lavori più disparati, tra cui si annoverano la venditrice ambulante, la bracciante occasionale, la bambinaia, la lavandaia, la domestica, nonché la lavorante di vario tipo presso botteghe artigianali[41].

La vera e propria questione femminile iniziò ad emergere in concomitanza con la Rivoluzione Industriale e la successiva industrializzazione del Paese. Proprio in questo contesto divennero noti tutti i problemi relativi alla visione distorta della donna presenti anche nel mondo del lavoro, prima di tutto in quanto essa non riceveva la giusta tutela in ambiti come salute e sicurezza e poi in quanto essa veniva posta sempre su di un gradino

[41] Come riportato nel libro M.R. Garofalo, M. Marra, M.R. Pelizzari (a cura di), '*Quale genere di conciliazione? Intersezioni tra lavoro, famiglia e welfare*', G. Giappichelli editore, Torino, pag. 6.

inferiore rispetto al lavoratore uomo, tanto a livello di salario quanto di mansioni. Non è infatti un caso che, proprio nei periodi di crisi, le donne fossero le prime ad essere licenziate o a dimettersi.

Le lavoratrici dovevano impegnarsi più degli uomini per trovare delle misure di flessibilità, così da riuscire da un lato ad avere la propria indipendenza, e dall'altro a prendersi cura della famiglia.

Nel secondo dopoguerra, a partire dagli anni Cinquanta, vedevano la luce alcuni piccoli cambiamenti dovuti proprio alle trasformazioni in atto a livello storico e sociale.

In quegli anni prendeva forma il cosiddetto Miracolo economico. I consumi cominciavano infatti a lievitare e videro la luce le prime forme di tutela, che in seguito portarono alle rivendicazioni più concitate degli anni Sessanta e Settanta.

In questo contesto la donna modificava la propria partecipazione alle attività e al lavoro e di conseguenza anche le priorità, sentendo il bisogno di accrescere la propria formazione culturale, anche frequentando l'università, grazie al nuovo ciclo economico positivo. Nonostante i privilegi verso il lavoratore maschio si mantenessero ben saldi, vi fu una presa di coscienza generale di quelli che erano i diritti e le discriminazioni cui la donna doveva far fronte nel momento in cui veniva assunta. Il nuovo problema che emerse, soprattutto attraverso le organizzazioni e le associazioni femminili, era rappresenato dal fatto che, nella sua vita, una donna era spesso messa di fronte alla scelta tra avere una vita lavorativa stabile o avere una famiglia e riuscire a prendersi cura dei figli e della casa, in quanto spesso un'alternativa escludeva l'altra.

Tutte queste problematiche sfociarono in lotte e rivendicazioni nel corso degli anni Sessanta e Settanta, ed in particolare nei movimenti del Sessantotto. In quel preciso contesto storico cominciarono a diffondersi termini come 'differenza' e 'parità di genere', tanto auspicati dalle organizzazioni femministe che si stavano impegnando da un lato per impedire l'abrogazione del divorzio, e dall'altro per vedere approvata la legge sull'aborto che avverrà nel 1978, coronando quindi la libertà di scelta della donna sia nella vita familiare sia del proprio corpo.

Queste furono conquiste che segnarono un avanzamento importante in quel percorso che idealmente avrebbe portato ad una maggiore libertà della donna e della lavoratrice.

Il fenomeno cominciò quindi ad avere portata sociale ed a raggiungere la gran parte della popolazione, attirando soprattutto l'attenzione delle donne che iniziavano a prendere coscienza dei propri diritti e ad avanzare delle pretese.

Con le prime conquiste tuttavia i movimenti femministi passarono lentamente in secondo piano. Rimaneva la consapevolezza che essi avessero modificato la cultura intrinseca nella società ed in particolare nella popolazione maschile che, da quel momento, non poteva più evitare di confrontarsi con le donne sulle questioni che esse ponevano con forza[42].

A partire dagli anni Settanta fecero la loro comparsa le prime forme di tutela delle donne, che in precedenza non avevano agevolazioni per la maternità ed erano spesso escluse dal mondo del lavoro o dedite al lavoro a domicilio tipico dell'industria tessile che poteva permettere loro una migliore conciliazione vita-lavoro.

Quindi storicamente nel mercato del lavoro è stato sempre favorito il lavoratore rispetto alla lavoratrice, in ragione del fatto che il lavoratore era fisicamente più forte e poteva dedicarsi completamente alla vita lavorativa.

L'innovazione normativa degli ultimi vent'anni, ha aumentato la flessibilità sia per le donne che per gli uomini. Risulta quindi più facile conciliare la vita lavorativa con quella familiare, mentre si sono intensificate le misure a favore della maternità, cosicchè la donna non debba più per forza scegliere tra l'ambizione professionale e la volontà di avere una famiglia.

Tali presupposti hanno favorito l'occupazione femminile che si presenta in continua crescita, pur a fronte di un persistente *gender gap*, specialmente retributivo, anche per impieghi di pari livello.

Oltre allo Stato, si affacciano oggi sul panorama delle tutele e del *work-life balance* anche numerose aziende. Esse promuovono appropriate politiche di welfare e di conciliazione vita-lavoro, posto che tale processo è reso sempre più urgente dagli attuali cambiamenti sociali: le aziende sono cambiate con l'avanzamento delle nuove tecnologie, si riscontra un predominio del settore terziario, mentre la società è in continua trasformazione sia per l'aumento dell'età media sia per l'ingresso nel mercato del lavoro di donne.

Oltre a tutti i vantaggi elencati nel capitolo precedente, queste politiche recano tuttavia dei possibili rischi, in particolare inerenti il fatto che la parità di genere non venga mai pienamente raggiunta. Dal momento che queste misure sono quasi esclusivamente rivolte alla sola forza lavoro femminile, che è quindi l'unica ad usufruirne, si rinforza il concetto che la cura della famiglia e dei figli spetti sempre alla donna.

[42] M.R. Garofalo, M.Marra, M.R. Pelizzari (a cura di), '*Quale genere di conciliazione? Intersezioni tra lavoro, famiglia e welfare*', G. Giappichelli editore, Torino, pag. 13-14.

In conclusione quindi, nonostante la donna abbia sempre dimostrato di possedere una certa flessibilità, riuscendo comunque a soddisfare i bisogni della famiglia anche svolgendo attività lavorativa, la cultura sia aziendale che sociale è negli anni cambiata conducendo alla concezione che sia necessario garantire tutele per le donne sia per quanto riguarda la maternità, sia per favorire l'occupazione delle lavoratrici e la parità di genere nel mondo del lavoro.

2.1.1 Analisi della situazione attuale in Italia

La situazione ad oggi, nonostante i vari miglioramenti messi in atto, non è cambiata radicalmente: permangono infatti gap che sembrano incolmabili, sia per le tutele a favore della lavoratrice madre, sia per la differenza di genere intrinseca nel mercato del lavoro e nella distribuzione dei carichi di famiglia.

Prendendo in considerazione il 'Rapporto annuale 2017 dell'ISTAT'[43] si possono notare ingenti differenze tra uomini e donne sul piano occupazionale, nel 2016 infatti solo il 48,1% delle donne era occupato rispetto al 66,5% degli uomini. Permangono inoltre notevoli disparità in base alla suddivisione in gruppi: infatti le famiglie di impiegati, quelle della classe dirigente e quelle dei giovani *blue-collar* hanno i maggiori tassi di occupazione che oscillano tra il 67,3% e il 64,5%, mentre nei gruppi di anziani soli, giovani disoccupati e delle famiglie a basso reddito di soli italiani si riscontrano i livelli più bassi di occupazione, che vanno da un minimo del 16,8% ad un massimo di 31,8%. Tutto ciò avviene nonostante sia ormai evidente il fatto che il livello di istruzione registrato nella popolazione femminile sia più alto di quello maschile: le donne che hanno conseguito una laurea sono decisamente superiori numericamente agli uomini con lo stesso titolo di studio; questo fattore ha fornito di conseguenza una spinta all'entrata delle donne nel mondo del lavoro: osservando i numeri in base al livello di istruzione, le donne occupate aventi al massimo il titolo della licenza media sono il 29,8% mentre quelle con una laurea salgono al 73,3% e, di contro, al diminuire del livello di istruzione si riscontra un aumento dei livelli di inattività.

Le differenze inoltre sono più marcate a livello territoriale, evidenziando ancora una volta i diversi contesti presenti tra Nord e Sud d'Italia: nella parte settentrionale del Paese il tasso di occupazione femminile è in media del 58,2%, mentre nel meridione è solo del

[43] Vedi, in particolare: '*I tempi di lavoro delle donne: piccoli passi verso la parità di genere*', paragrafo 4.4.

31,7%, ove si rinvengono anche le maggiori percentuali di casi di discriminazione di genere e di livelli di inattività.

I progressivi cambiamenti si possono notare anche dal livello occupazionale femminile registrato dall'Istat nel secondo trimestre del 2017 che ha raggiunto il 49,1%. Si tratta del valore più alto dall'inizio delle rilevazioni ma, nonostante ciò, sembra ancora distante l'obiettivo posto dall'Unione Europea di arrivare al 70% entro il 2020. Per tendere a questa quota o comunque nel tentativo di avvicinarsi sarà fondamentale mettere in pratica misure sia pubbliche che private, come l'istituzione di fondi statali per promuovere piani di welfare aziendali o interventi di conciliazione vita-lavoro. In questo senso quindi si possono considerare il welfare aziendale e contrattuale e gli altri interventi volti a conciliare la vita lavorativa con quella familiare come dei sostegni fondamentali, sia per favorire l'inclusione della donna, sia per ridurre le disparità di genere nel mondo del lavoro.

2.2 MISURE DI TUTELA DELLA PARITA' E INSERIMENTO DELLA DONNA NEL LAVORO

2.2.1 Principi normativi a tutela delle lavoratrici

Dopo avere appurato nel precedente paragrafo che vi sono reali problemi di inclusione della donna nel mondo del lavoro, tuttora persistenti, verranno introdotti ora gli interventi che il Legislatore ha predisposto dopo avere intuito la necessità di tutelare con delle norme, a partire dalla Costituzione, la posizione della lavoratrice.

Con questo intento si andrà quindi ad individuare quali sono le principali colonne portanti per la questione femminile nella legislazione italiana.

Prima della Costituzione solo poche norme erano state emanate a favore del genere femminile e riguardavano per lo più la tutela alla maternità, volendo in qualche modo escluderla dalla vita lavorativa e dalla vita pubblica in generale e facendo emergere anche una certa disparità di ruoli nell'ambito familiare.

Un primo intervento, peraltro isolato, è stato compiuto attraverso la legge n. 242 del 1902, cosiddetta Legge Carcano, emanata al tempo del Regno d'Italia con il governo Zanardelli, in cui si stabiliva una forma di tutela del lavoro delle donne e dei minori, prevedendo un congedo di maternità a partire da un mese prima del parto, un limite massimo di 12 ore di lavoro giornaliero per le lavoratrici e impedendo alle donne di svolgere lavori

sotterranei; per i minori invece prevedeva il divieto di praticare il lavoro notturno e mansioni pericolose e insalubri precisate in un successivo decreto reale.

Nell'agosto del 1905 tramite un regio decreto (decreto legislativo luogotenenziale 26 agosto 1905) le donne furono legittimate ad insegnare anche nelle scuole medie.

Nel 1907 con la legge n. 816 il divieto al lavoro notturno venne esteso anche alle donne, in base alla Convenzione internazionale sul lavoro notturno stipulata a Berna l'anno precedente.

Nel 1910 venne istituita la 'Cassa di Maternità' che, tutelando il periodo della maternità delle lavoratrici, garantiva per quel lasso di tempo un sussidio monetario già prefissato, quindi non dipendente dallo stipendio.

Un'importante svolta è stata apportata con la legge n. 1176 del 1919 in cui venne riconosciuta la capacità giuridica alle donne, che paradossalmente prima ne erano prive. Esse vennero inoltre ammesse ad esercitare tutte le professioni compresi anche molti incarichi pubblici, escludendo tuttavia gli impieghi implicanti "*poteri pubblici giurisdizionali o l'esercizio di diritti e di potestà politiche, o che attengano alla difesa militare dello Stato"*[44]*;* con questa legge venne inoltre rimossa l'autorizzazione maritale, un retaggio di una mentalità piuttosto arretrata che vincolava la donna al marito per la stipula della maggior parte degli atti di tipo economico[45].

Con il periodo fascista, ed in particolare dal 1923 con la riforma Gentile, iniziò un periodo buio anche per le donne. Vennero infatti cancellate molte delle conquiste raggiunte negli anni precedenti: per esempio, iniziando con la riforma appena citata, emanata con il regio decreto n. 1054, venne impedito alle donne di dirigere scuole medie e secondarie.

Succcessivamente, con il regio decreto n. 2480 del 9 dicembre 1926, venne precluso alle donne, sempre nell'ambito scolastico l'insegnamento della filosofia, della storia e dell'economia nelle scuole secondarie, mentre l'anno successivo vennero dimezzati indistintamente tutti gli stipendi femminili in base ad un regio decreto.

Nel 1934 la discriminazione divenne sempre più evidente con l'introduzione di due leggi fondamentali, la prima è la legge n. 22, mediante cui si stabilì che la pubblica

---

[44] Art. 7 della stessa legge: "*Le donne sono ammesse, a pari titolo degli uomini, ad esercitare tutte le professioni ed a coprire tutti gli impieghi pubblici, esclusi soltanto, se non vi siano ammesse espressamente dalle leggi, quelli che implicano poteri pubblici giurisdizionali o l'esercizio di diritti e di potestà politiche, o che attengano alla difesa militare dello Stato secondo la specificazione che sarà fatta con apposito regolamento.*".

[45] Concetto istituito con l'art. 137 del Codice civile del 1865: "*La moglie non può donare, alienare beni immobili, sottoporli ad ipoteca, contrarre mutui, cedere o riscuotere capitali, costituirsi sicurtà, né transigere o stare in giudizio relativamente a tali atti, senza l'autorizzazione del marito*".

amministrazione era legittimata a discriminare le donne decidendo, a propria discrezione, di non assegnare loro incarichi pubblici; la seconda, la n. 653, escludeva invece le donne e i minori da lavori notturni, sotterranei e insalubri, evitando di assegnare alle donne anche quelli giudicati moralmente pericolosi, abbassando inoltre a undici il tetto massimo di ore di lavoro giornaliere.

Nel 1942 venne promulgato il Codice Civile attuale, che però non ha dato grande spazio al tema, infatti solo nell'art. 2110[46] si ritrova una forma di tuela per il periodo di gravidanza e puerperio ma con riferimento alle norme corporative all'epoca ancora in vigore.

Terminata la seconda guerra mondiale e superato il periodo fascista, vi fu un'ondata di cambiamenti positivi anche dal punto di vista legislativo*:* innanzitutto vennero raggiunti importanti obiettivi con il decreto legislativo n. 23 del 1 febbraio 1945 ed il successivo decreto n. 74 del 10 marzo 1946: con il primo venne infatti riconosciuto il diritto di voto alle donne, mentre con il secondo si completò il percorso intrapreso affermando l'eleggibilità delle donne; questo traguardo si rivelò un successo il 2 giugno 1946 quando, nel referendum in cui la popolazione era chiamata a scegliere tra la repubblica o la monarchia, vi fu una quota di elettrici quasi pari a quella degli elettori.

Partendo dalla Costituzione, redatta nel 1948 quindi in un periodo in cui la difesa della donna come lavoratrice e madre e l'obiettivo della parità dei sessi non erano considerati prioritari, il Legislatore ha introdotto degli articoli che in modo innovativo hanno affrontato il problema, scrivendo nero su bianco che lo stato italiano intendeva trattare e considerare a pari livello l'uomo e la donna.

Il principale e più ovvio articolo che tutela la parità dei sessi è l'art. 3, che afferma che "*Tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali. E` compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese.*", marcando il

[46] Art. 2110 Cod. Civile: "*In caso d'infortunio, di malattia, di gravidanza o di puerperio, se la legge o le norme corporative non stabiliscono forme equivalenti di previdenza o di assistenza, è dovuta al prestatore di lavoro la retribuzione o un'indennità nella misura e per il tempo determinati dalle leggi speciali, dalle norme corporative, dagli usi o secondo equità. Nei casi indicati nel comma precedente, l'imprenditore ha diritto di recedere dal contratto a norma dell'art. 2118, decorso il periodo stabilito dalla legge, dalle norme corporative, dagli usi o secondo equità. Il periodo di assenza dal lavoro per una delle cause anzidette deve essere computato nell'anzianità di servizio.*"

principio di uguaglianza, formale e sostanziale, che deve essere rispettato in particolare nell'ambito familiare, lavorativo e in relazione alle attività pubbliche.

Altri due articoli che tutelano la donna e cercano di diminuire la disparità di trattamento rispetto all'uomo sono l'art. 29[47] e l'art. 31[48] in cui si stabilisce "*l'eguaglianza morale e giuridica dei coniugi*" nel primo, e si protegge la maternità e la famiglia nel secondo.

La tutela della donna intesa come lavoratrice viene espressa in modo significativo nell'art. 37 che recita: "*La donna lavoratrice ha gli stessi diritti e, a parità di lavoro, le stesse retribuzioni che spettano al lavoratore. Le condizioni di lavoro devono consentire l'adempimento della sua essenziale funzione familiare e assicurare alla madre e al bambino una speciale adeguata protezione.* […]". Questa norma quindi cerca di rimuovere i provvedimenti presi nel periodo fascista che limitavano il lavoro delle donne e precludevano loro alcune professioni e incarichi, in particolare a livello scolastico e di amministrazione pubblica; infatti il mero stabilire che ora lavoratore e lavoratrice avevano gli stessi diritti ha segnato un enorme passo avanti nelle tutele, anche se spesso la realtà non rifletteva pienamente questo principio.

Un altro importante articolo è il n. 51 che afferma che: "*Tutti i cittadini dell'uno o dell'altro sesso possono accedere agli uffici pubblici e alle cariche elettive in condizioni di eguaglianza, secondo i requisiti stabiliti dalla legge. A tale fine la Repubblica promuove con appositi provvedimenti le pari opportunità tra donne e uomini.* […]", il cui ultimo periodo citato è stato aggiunto con la riforma della costituzione del 2003 per sottolineare l'importanza di raggiungere le pari opportunità tra uomini e donne anche nell'ambito della rappresentanza.

In conclusione citiamo l'art. 117[49] che nello stabilire la potestà legislativa dei vari enti, afferma che le regioni devono garantire la parità dei sessi in ogni ambito, rimuovendone gli eventuali ostacoli; nel primo comma esso afferma inoltre che "*La potestà legislativa è esercitata dallo Stato e dalle Regioni nel rispetto della Costituzione, nonché dei vincoli derivanti dall'ordinamento comunitario e dagli obblighi internazionali*", aspetto che

---

[47] Art. 29 Cost.: "*La Repubblica riconosce i diritti della famiglia come società naturale fondata sul matrimonio.*
Il matrimonio è ordinato sull'uguaglianza morale e giuridica dei coniugi, con i limiti stabiliti dalla legge a garanzia dell'unità familiare.".

[48] Art. 31 Cost.:"*La Repubblica agevola con misure economiche e altre provvidenze la formazione della famiglia e l'adempimento dei compiti relativi, con particolare riguardo alle famiglie numerose.*
Protegge la maternità, l'infanzia e la gioventù, favorendo gli istituti necessari a tale scopo.".

[49] Art. 117 Cost.: "[…]*Le leggi regionali rimuovono ogni ostacolo che impedisce la piena parità degli uomini e delle donne nella vita sociale, culturale ed economica e promuovono la parità di accesso tra donne e uomini alle cariche elettive*[…]".

quindi serve a capire l'importanza che detiene la legislazione comunitaria, descritta nel prossimo paragrafo, che, con i principi emanati spesso attraverso direttive e regolamenti, rappresenta un vincolo per il Legislatore nazionale.

2.2.2 Analisi delle norme a sostegno della donna nel mondo del lavoro

Passando ad analizzare invece le misure adottate negli anni dallo Stato e dall'Unione Europea per tutelare la lavoratrice in base allo specifico contesto storico e sociale, nonchè i bisogni e i rischi ad esso associati, sono facilmente individuabili alcune fasi definite che si sviluppano quasi parallelamente sia in Italia sia nel contesto dell'Unione Europea.
L'Unione Europea infatti, fin dalla sua costituzione, ha promosso e favorito con apposite misure la tutela della lavoratrice e il perseguimento dell'obiettivo delle pari opportunità tra uomo e donna nel mondo del lavoro. L'Italia in tal senso ha spesso dimostrato di avere una mentalità ancora piuttosto arretrata e di non essere pronta a porsi come fine quello della tutela della donna nel lavoro, nonostante le numerose direttive europee le suggerissero di farlo.

2.2.2.1 Legislazione comunitaria

La prima fase legislativa europea inizia con la costituzione della Comunità Europea nel marzo del 1957. Nel Trattato Istitutivo infatti è presente l'articolo 141[50], visionario per l'epoca, che stabilisce e afferma in modo chiaro che gli stati membri devono rispettare ed assicurare la parità dei sessi, in particolare per quanto riguarda la retribuzione e il trattamento di impieghi dello stesso livello e in generale nella vita lavorativa, avendo cura di promuovere e difendere questo principio con gli strumenti necessari.
A partire da questo articolo si è proggressivamente sviluppata, a riguardo, una costante crescita del diritto comunitario secondario. Negli anni sono stati infatti emanati direttive e regolamenti per eguagliare il lavoro maschile e femminile e per cercare di eliminare lentamente la discriminazione di genere per la realizzazione del mercato unico europeo.
A conferma di ciò, il 21 gennaio 1974 il Consiglio dei Ministri ha emanato una risoluzione[51] relativa ad un programma di azione sociale in cui si ribadisce l'obiettivo

[50] Art. 141 comma 1 Trattato Istitutivo CE: '*Ciascuno Stato membro assicura l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra lavoratori di sesso maschile e quelli di sesso femminile per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore. 2.* […]'.
[51] Pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale n. C 13 delle Comunità europee del 12 febbraio 1974.

della parità di genere nel lavoro, affermando di avere come scopo quello di "*realizzare la parità tra gli uomini e le donne per quanto riguarda l'accesso al lavoro ed alla formazione e promozione professionali, nonché per quanto riguarda le condizioni di lavoro, comprese le retribuzioni, tenendo conto della rilevante funzione delle parti sociali in questo settore*"; nei punti successivi si afferma che l'impegno consiste anche nello "*sforzarsi di conciliare le responsabilità familiari di tutti gli interessati con le loro aspirazioni professionali"*, aprendo la strada a quello che sarà il lungo dibattito sulla conciliazione vita-lavoro.

In conformità con questo programma sono state inoltre emanate tre diverse direttive: la prima, la n.75, risale al 10 febbraio 1975 e contiene un monito per gli stati membri di applicare il principio di parità delle retribuzioni e trattamento già citato all'art. 141 del Trattato Istitutivo della Comunità europea; la seconda invece è datata 9 febbraio 1976 ed è la n. 76, che riguarda la parità dei sessi ma nell'ambito dell'accesso al lavoro, alla formazione e promozione professionale e alle condizioni di lavoro; la terza infine, la direttiva n. 79 del 9 dicembre 1978, ribadisce il concetto di parità ma circoscritto al tema della sicurezza sociale.

Nella prima parte quindi, come si può notare, la legislazione si è concentrata principalmente sulla parità di genere intesa come parità di retribuzione per gli stessi lavori o di pari valore.

Dalla metà degli anni Settanta, invece, verrà affrontata in modo più approfondito la questione della parità di trattamento e delle pari opportunità, poco presente al momento della costituzione della Comunità europea.

A riguardo è particolarmente significativa la direttiva europea n. 207 del 14 febbraio 1976[52], in cui il principio della parità di trattamento è imposto in maniera molto chiara in particolare nell'art. 2. Esso stabilisce che "*il principio della parità di trattamento implica l'assenza di qualsiasi discriminazione fondata sul sesso, direttamente o indirettamente, in particolare mediante riferimento allo stato matrimoniale o di famiglia.*". Vengono inoltre precisati, nell'art. 3, gli ambiti a cui tale principio viene esteso, affermando che "*l'applicazione del principio della parità di trattamento implica l'assenza di qualsiasi discriminazione fondata sul sesso per quanto riguarda le condizioni di accesso, compresi i criteri di selezione, agli impieghi o posti di lavoro qualunque sia il settore o il ramo di attività , e a tutti i livelli della gerarchia professionale*.". Si può notare come, attraverso

[52] Pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale delle comunità europee n. L 039 il 14 febbraio 1976.

questa direttiva vi sia una netta presa di posizione del Legislatore comunitario, che segna l'inizio di una serie di politiche volte a tutelare la parità di trattamento sul lavoro.

Nel 1989 questo concetto viene ribadito con la 'Carta Comunitaria dei diritti sociali fondamentali dei lavoratori', che stabilisce la visione che la Comunità europea vuole mantenere nei riguardi del diritto del lavoro, analizzando in uno dei suoi punti anche la parità di genere come principio imprescindibile. Nell'art. 16 viene stabilito infatti che "*Deve essere garantita la parità di trattamento tra uomini e donne. Deve essere sviluppata l´uguaglianza delle possibilità. A tal fine, occorre intensificare ovunque sia necessario le azioni volte a garantire l´attuazione dell´uguaglianza tra uomini e donne, in particolare in materia di accesso al lavoro, di retribuzioni, di condizioni di lavoro, di protezione sociale, di istruzione, di formazione professionale e di evoluzione delle carriere. È altresì opportuno sviluppare misure che consentano agli uomini e alle donne di conciliare meglio i loro obblighi professionali e familiari*". Questo presupposto verrà poi ribadito con il trattato di Amsterdam del 1997, con il trattato di Lisbona del 2007 e con la Carta dei diritti fondamentali dell'UE, o Carta di Nizza del 2000, poi successivamente confermata nel 2007.

Il trattato di Amsterdam, firmato nel 1997, ha modificato il Trattato sull'Unione Europea e il Trattato istitutivo della comunità europea citato prima, riaffermando in modo deciso i diritti sociali elencati in precedenza. Quanto alle modifiche apportate, esse vanno essenzialmente tutte nella stessa direzione: rafforzare il principio di non discriminazione nel lavoro sia per la retribuzione che per i trattamenti e promuovere la parità tra uomo e donna, ponendoli in definitiva come compiti dell'Unione europea.

In questo modo comincia a svilupparsi tutta quella tematica relativa al *gender mainstreaming* ossia "*un processo che consente di comprendere meglio le cause delle disparità tra donne e uomini nelle nostre società e di identificare le strategie più adatte a combatterle. L'obiettivo consiste nel raggiungere la parità tra uomini e donne*"[53], concetto ripreso poi anche nel Trattato di Lisbona e nella Carta di Nizza. La suddetta Carta, in particolare, stabilisce all'art. 23[54] che la parità di genere deve essere sempre assicurata, anche con strumenti agevolativi e vantaggiosi per il solo sesso più sottorappresentato. Esso apre la strada al periodo delle cosiddette 'discriminazioni

[53] Da http://ec.europa.eu/employment_social/equal_consolidated/data/document/gendermain_it.

[54] Art. 23 Carta di Nizza: "*La parità tra uomini e donne deve essere assicurata in tutti i campi, compreso in materia di occupazione, di lavoro e di retribuzione. Il principio della parità non osta al mantenimento o all'adozione di misure che prevedano vantaggi specifici a favore del sesso sottorappresentato*."

positive', ossia quelle che prevedono di favorire la donna rispetto all'uomo nelle forme di tutela e nelle politiche di occupazione, in particolare nei settori prettamente maschili in cui le donne faticano ad inserirsi.

Alla fine degli anni Novanta quindi, questa fase caratterizzata da norme che hanno come obiettivo l'affermazione del divieto di dicriminare e la promozione delle tutele, viene integrata da una fase invece rappresentata da una moltitudine di azioni positive anche attraverso direttive e regolamenti.

In ultima analisi è doveroso citare la direttiva n. 54 del 2006 che, come scritto nella Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea del 26 luglio 2006 in cui è pubblicata, riguarda '*l'attuazione del principio delle pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e impiego*'. In tutti i punti viene infatti affermata, consolidando la normativa già esistente, l'importanza del rispetto delle pari opportunità e della parità di trattamento nell'ottica lavorativa. I principi ridefiniti sono riassumibili in tre tematiche principali: la parità di trattamento e di retribuzione per lo stesso lavoro o equivalente, sia nel caso in cui lo svolga una donna che quando sia svolto da un uomo; l'accesso all'impiego e le opportunità di carriera o formazione che devono essere uguali per entrambi i sessi; e infine la previdenza, tema gia affrontato nella direttiva n. 378 del 1986 e nella successiva direttiva n. 96 del 1997.

Questi sono i principali provvedimenti previsti dall'Unione Europea per la parità di diritti, trattamenti e opportunità tra uomo e donna anche se, negli anni, ci sono state molte altre direttive che hanno incoraggiato gli stati membri a prendere le dovute misure per seguire i precetti comunitari.

Per quanto riguarda invece la tutela vera e propria della donna sul luogo di lavoro, si parla quindi principalmente di misure a favore della maternità e perciò, almeno inizialmente bisogna citare la direttiva n. 85 del 1992[55] contenente *'misure volte a promuovere il miglioramento della sicurezza e della salute sul lavoro delle lavoratrici gestanti, puerpere o in periodo di allattamento*'. Sono quindi già chiari i tre soggetti a cui è rivolta la tutela, ossia la lavoratrice in quanto gestante, puerpera o nel periodo di allattamento a patto che abbia informato il datore di lavoro del suo stato in conformità delle leggi o della prassi nazionale. La direttiva verte su più punti: innanzitutto afferma che è obbligo del datore di lavoro valutare i rischi per la salute e la sicurezza, e tutte le sue ripercussioni sulla lavoratrice durante i tre stati citati sopra, e di adopersarsi per rimuoverli anche

[55] Pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea n. L 348 del 28 novembre 1992.

attraverso la modifica dell'orario di lavoro o delle condizioni della lavoratrice sul luogo di lavoro. Nel caso in cui questo non sia possibile il datore può cambiare la mansione a cui è adibita la stessa o, nel caso in cui anche questo non possa avvenire, la lavoratrice sarà legittimata ad anticipare il congedo per tutta la durata della permanenza dei rischi.
In secondo luogo viene analizzato il lavoro notturno che, non può essere obbligatorio in questi casi per la lavoratrice, che dunque può vedersi assegnato un lavoro diurno, può essere esentata dal lavoro o può decidere di prolungare il congedo di maternità.
La direttiva poi tocca un tema molto delicato, affrontando i congedi di maternità che devono essere previsti per un totale di almeno quattordici settimane consecutive, con l'obbligo di usufruirne almeno di due, per un periodo che va da prima a dopo il parto; più avanti, nell'art. 10, verrà imposto al datore il divieto di licenziamento discriminatorio che sussiste dall'inizio della gravidanza fino al termine del congedo di maternità.
Un'altra innovazione riportata è stata quella di prevedere delle dispense dal lavoro totalmente retribuite per permettere alla puerpera di eseguire gli esami prenatali, nel caso in cui questi debbano essere svolti durante l'orario di lavoro.
Infine, alla lavoratrice devono essere garantiti i diritti previsti dal contratto di lavoro e, nel caso questo comportamento non venga tenuto dal datore, devono spettare alla stessa le misure necessarie per difendersi che, secondo il Legislatore comunitario, devono essere messe a disposizione dagli Stati stessi.
La successiva direttiva n. 34 del 1996[56] ha affrontato il tema dei congedi parentali, quindi usufruibili dai genitori di entrambi i sessi, per il periodo relativo alla nascita o all'adozione di un figlio, stabilendo che siano utilizzabili dai tre mesi di vita del bambino fino al compimento dell'ottavo anno e includendo inoltre il diritto di assentarsi dal lavoro per ragioni familiari di una certa urgenza come infortuni o malattie. Questo intervento è risultato vantaggioso per le donne tenendo in considerazione il peso delle esigenze familiari nella vita professionale femminile, potendo quindi così dare la possibilità anche al lavoratore di sostenere la cura dei figli.
Queste sono le principali misure prese dalla Comunità europea a tutela della lavoratrice. Molte altre direttive potrebbero essere analizzate ma esse si riuniscono tutte sotto l'orientamento complessivo della Corte di Giustizia della Comunità europea, che ha negli anni emanato provvedimenti in modo che fossero recepiti dagli Stati, per fare in modo che la gravidanza e la maternità in generale non fossero fattori per discriminare o

[56] Pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale dell'unione Europea n. L 145 del 19 giugno 1996.

escludere la donna dal mondo del lavoro, dichiarando che qualunque trattamento svantaggioso imposto dal datore per la donna durante il periodo di gravidanza o maternità fosse da considerare discriminazione diretta in base al sesso. Un altro passo avanti è stato quello di considerare la donna e l'uomo in modo uguale sul piano genitoriale, concedendo quindi anche a quest'ultimo la possibilità di usufruire dei congedi parentali per la cura della prole, includendolo nella conciliazione vita-lavoro troppo spesso riferita unicamente alla donna.

Il fatto che questi principi venissero emanati nell'ordinamento comunitario ha fatto sì che gli Stati membri, dovendosi adeguare alle direttive e ai regolamenti, recepissero, anche se a volte in modo piuttosto forzato, l'importanza di tali aspetti. Nel prossimo paragrafo infatti, potremo notare come anche l'Italia abbia fatto molti passi avanti e abbia sviluppato una normativa a tutela della lavoratrice grazie alla spinta dell'Unione Europea.

2.2.2.2 Legislazione nazionale

Come evidenziato all'inizio del paragrafo, l'Italia ha voluto sottolinare già nel 1948 all'interno della Costituzione importanti principi come quello della parità dei sessi nella vita sociale e familiare e la conseguente parità di trattamento nell'ambito lavorativo, nonché l'importanza della tutela della famiglia e della maternità.

Nonostante ciò, la produzione legislativa sul tema ha subito un decisivo rallentamento fino agli anni Settanta, periodo in cui si è voluto ribadire con fermezza il concetto attraverso alcune leggi importanti, che diedero inizio a una fase garantista della produzione legislativa nell'ambito della maternità e della parità di genere.

Tra gli anni Cinquanta e Sessanta infatti, solo rare norme tentavano di sopperire a quelle lacune legislative che avevano caratterizzato finora questo contesto.

La legge n. 860 del 26 agosto 1950 rappresenta il primo vero provvedimento a favore delle lavoratrici madri del secondo dopoguerra. In questo testo vengono vietati i licenziamenti discriminatori stabiliti durante il periodo di gestazione e fino al compimento di un anno di età del bambino. Vengono inoltre vietati alcuni impieghi troppo onerosi per la lavoratrice puerpera o gestante e vengono imposti dei congedi per maternità dai tre mesi precedenti al parto alle otto settimane successive, con la garanzia di un certo trattamento economico e stabilendo inoltre dei periodi di riposo per l'allattamento. Quindi con questo primo intervento normativo il Legislatore intende ridurre al minimo l'esclusione della donna dal mondo del lavoro dovuta a motivi familiari, cercando di tutelarla con agevolazioni e veti per il datore, anche se in un modo ancora

abbastanza vago e, affermando di tutelare solo la lavoratrice madre sposata, dimostra di mantenere ancora un certo retaggio discriminatorio che verrà poi abolito con la legge n. 7 del 1963[57].

Successivamente la legge n. 741 del 1956 è intervenuta per ribadire il concetto già presente nell'art. 37 della Costituzione, ossia il principio di parità di remunerazione tra uomo e donna, dimostrando di aver recepito la Convenzione n. 100 dell'Organizzazione internazionale del lavoro (OIL) tenutasi a Ginevra.

Sempre nello stesso anno, con la legge n. 264 del 13 marzo 1954 vengono fornite delle tutele a favore del lavoro a domicilio, spesso svolto da personale femminile.

La parità di genere nel mondo del lavoro viene auspicata poi, nel 1960, attraverso un accordo interconfederale, pubblicato con supplemento ordinario n. 2 alla Gazzetta Ufficiale n.194 del 2 agosto 1962, in cui, come punto principale c'era la rimozione di qualificazioni prettamente femminili nei contratti di lavoro, iniziando così la lunga strada verso la parità di genere.

Queste sono le prime sporadiche misure prese dal Legislatore che invece, dagli anni Settanta in poi, si è impegnato maggiormente a favorire delle tutele e garanzie per le lavoratrici madri, nonchè a rimuovere gli ostacoli della parità di genere nel lavoro, spinto anche dalle lotte e rivedicazioni tipiche di quegli anni e dai primi gruppi di femministe che cominciavano a fare la loro comparsa anche in Italia.

Anche in questo caso, come per la legislazione comunitaria, è necessario fare una differenziazione tra le norme atte a favorire la parità tra lavoratrice e lavoratore e quelle che attengono alla tutela della lavoratrice madre.

Partendo dalla prima categoria di norme, si può notare come al suo interno sia presente il primo vero cambiamento attuato attraverso la riforma del diritto di famiglia, tanto auspicata per i cambiamenti sociali che erano in atto. Questa riforma è contenuta nella legge n. 151 del 1975[58] e stabilisce, tra le altre cose, l'uguaglianza tra i due coniugi[59] modificando l'art. 143 del Codice Civile; oltre a questo tante altre innovazioni sono state messe in atto con questa legge, ma esse esulano dal punto focale di questa ricerca.

[57] Legge 9 gennaio 1963 n. 7 '*Divieto di licenziamento delle lavoratrici per causa di matrimonio'*.
[58] Pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale n. 135 del 23 maggio 1975.
[59] Art. 24 legge 151/1975: "*l'articolo 143 del codice civile è sostituito dal seguente:art.143: diritti e doveri reciproci dei coniugi. Con il matrimonio il marito e la moglie acquistano gli stessi diritti e assumono i medesimi doveri*.".

In seguito, nel 1977, con la legge n. 903[60] si ritornò a parlare di parità in termini di trattamento sul lavoro: molto chiaro a riguardo risulta essere l'art. 1 che nel primo comma afferma che "*È vietata qualsiasi discriminazione fondata sul sesso per quanto riguarda l'accesso al lavoro indipendentemente dalle modalità di assunzione e qualunque sia il settore o il ramo di attività, a tutti i livelli della gerarchia professionale*.".

L'articolo seguente[61], in particolare, ricollegandosi all'art. 37 della Costituzione stabilisce che la retribuzione della lavoratrice debba non solo essere pari a quella del lavoratore per impieghi uguali o di pari valore, ma anche che il salario debba essere direttamente collegato alle prestazioni richieste e non a quelle realmente eseguite, cercando di eliminare ogni margine di soggettività.

Nel complesso questa legge è risultata efficace soprattutto in relazione all'importante incremento di occupazione femminile che è stato constatato negli anni successivi, dovuto soprattutto al divieto di selezionare i dipendenti in base al sesso e all'unificazione delle liste di collocamento prima divise per genere.

Un'altra legge per la tutela paritaria è stata emanata il 10 aprile 1991 con la legge n. 125 denominata '*Azioni positive per la realizzazione della parità uomo donna nel lavoro*' che concretizza un orientamento diverso rispetto alle precedenti, molto più formali e meno pratiche, legandosi maggiormente al concetto dell'art. 3 e dell'art. 37 della Costituzione e recependo le recenti innovazioni del Trattato di Amsterdam del 1997 citato sopra.

In questo caso, più che sul raggiungimento della parità di genere, il Legislatore ha voluto concentrare la sua attenzione sulla valorizzazione delle differenze tra i due sessi, cercando di aumentare la partecipazione delle donne e la loro occupazione. Vennero introdotte delle agevolazioni tra cui delle quote specifiche o delle riserve da rispettare, adottando quindi dei trattamenti diversi per il genere femminile, discostandosi da quella parità di trattamento, in passato tanto auspicata; non a caso infatti il termine 'politiche attive' deriva dal concetto statunitense '*affirmative actions*': quelle misure che, negli anni Settanta, prevedevano vantaggi e agevolazioni ad un determinato gruppo di persone, considerato più debole o vittima di discriminazioni.

[60] Pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale n. 343 del 17 dicembre 1977.

[61] Art. 2 legge 903/77: "*La lavoratrice ha diritto alla stessa retribuzione del lavoratore quando le prestazioni richieste siano uguali o di pari valore. I sistemi di classificazione professionale ai fini della determinazione delle retribuzioni debbono adottare criteri comuni per uomini e donne.*".

I due obiettivi principali della legge sono riscontrabili chiaramente nel primo comma dell'art.1[62], in cui si afferma che il fine ultimo è quello di '*favorire l`occupazione femminile*' e '*realizzare l`ugualianza sostanzialmente tra uomini e donne nel lavoro*' per il quale verranno predisposti adeguati programmi di azioni chiamati appunto 'azioni positive' che si presume essere una grande vastità, dato che il Legislatore non si preoccupa di definirle singolarmente ma di darne una definizione generale, lasciando così grande libertà alla varietà di interventi.

Sempre in questa legge viene chiarito il concetto di 'discriminazione' che non è più solamente '*qualsiasi atto*' ma anche '*qualsiasi comportamento*' tale da produrre un effetto pregiudizievole anche in via indiretta, estendendone dunque il significato[63].

La parte che invece ha ricevuto il maggior numero di critiche è stata quella riferita alle sanzioni in quanto, così come descritte al comma 7 dell'art.4[64], prevedono che nel caso in cui ci si rivolga al giudice per accertare la discriminazione, questi possa, previo ascolto delle organizzazioni sindacali, predisporre un piano di rimozione delle stesse, fissando un termine ultimo per l'ottemperamento. Una situazione analoga è descritta nel comma 9[65], in cui si stabilisce che, ove le discriminazioni siano messe in atto da soggetti destinatari di benefici elargiti dallo Stato, o negli altri casi previsti dal comma, a questi soggetti verranno revocate le agevolazioni; sanzione anche in questo caso piuttosto blanda e poco incisiva nel disincentivare i datori di lavoro dal mettere in atto tali atteggiamenti.

---

[62] Art. 1 legge 125/91: "*Le disposizioni contenute nella presente legge hanno lo scopo di favorire l`occupazione femminile e di realizzare, l`ugualianza sostanzialmente tra uomini e donne nel lavoro, anche mediante l`adozione di misure , denominate azioni positive per le donne, al fine di rimuovere gli ostacoli che di fatto impediscono la realizzazione di pari opportunità*.".

[63] Art. 4 comma 1 legge 125/91: "*Costituisce discriminazione ai sensi della legge 9 dicembre 1977 n. 903 qualsiasi atto o comportamento che produca un effetto pregiudizievole discriminando anche in via indiretta i lavoratori in ragione del sesso*.".

[64] Art. 4 comma 7 legge 125/91: "*Il giudice nella sentenza che accerta le discriminazioni sulla base del ricorso presentato ai sensi del comma 6, ordina al datore di lavoro di definire, sentite le rappresentanze sindacali aziendali ovvero, in loro mancanza, le organizzazioni sindacali locali aderenti alle organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative sul piano nazionale, nonché il consigliere regionale per la parità competente per territorio, un piano di rimozione delle discriminazioni accertate. Nella sentenza il giudice fissa un termine per la definizione del piano*.".

[65] Art. 4 comma 9 legge 125/91: "*Ogni accertamento di atti o comportamenti discriminatori ai sensi dei commi 1 e 2, posti in essere da imprenditori ai quali siano stati accordati benefici ai sensi delle vigenti leggi dello Stato, ovvero che abbiano stipulato contratti di appalto attinenti all`esecuzione di opere pubbliche, di servizi o di forniture, viene comunicato immediatamente dall`ispettorato del lavoro ai Ministri nelle cui amministrazioni sia stata disposta la concessione del beneficio o dell`appalto. Questi adottano le opportune determinazioni, ivi compresa, se necessario, la revoca del beneficio e, nei casi piú gravi o nel caso di recidiva, possono decidere l`esclusione del responsabile per un periodo di tempo fino a due anni da qualsiasi ulteriore concessione di agevolazioni finanziarie o creditizie ovvero da qualsiasi appalto.*[…]".

A fronte di questo provvedimento qualcosa è cambiato sul tema della parità di genere: nel 1992 con la legge n. 215 del 25 febbraio sono state definite le '*Azioni positive per l'imprenditoria femminile*'; nel 1993 con il decreto legislativo n. 29 si è previsto che tra i componenti delle commissioni di concorso un terzo fosse composto da sole donne. Sempre nello stesso anno sono state istituite le cosiddette quote rosa[66] per una serie di enti locali. Il provvedimento legislativo prevedeva che il 30% dei candidati nelle liste per le elezioni amministrative fosse composto da donne; questo vincolo è stato tuttavia annullato nel 1995.

Fondamentale è stata, nel 2006, la stesura del '*Codice delle Pari Opportunità Tra Uomo e Donna*', contenuto nel decreto legislativo n. 198 del 11 aprile 2004, il cui intento era quello di riordinare e chiarire le disposizioni già in vigore sul tema delle pari opportunità e sulla prevenzione e rimozione di ogni tipo di discriminazione.

Il codice si compone di quattro libri, ognuno con un tema diverso: il primo libro tratta del divieto di ogni discriminazione verso la donna e della promozione delle pari opportunità, il secondo delle pari opportunità nei rapporti etico-sociali e della violenza nelle relazioni familiari, il terzo delle pari opportunità nei rapporti economici, sottolineando il divieto di discriminazioni e la necessità di predisporre azioni positive per l'imprenditoria femminile, infine il quarto ed ultimo libro affronta le pari opportunità nei rapporti civili e politici.

Il Codice delle Pari opportunità tra uomo e donna è stato successivamente oggetto di revisione mediante il decreto legislativo n. 5 del 25 ottobre 2010[67] che ha apportato modifiche al alcuni termini con l'intento di ribadire e rafforzare il principio di pari opportunità, oltre ad aver inasprito le sanzioni con l'obiettivo di limitare i comportamenti discriminatori.

Queste appena analizzate sono le principali misure di tutela della parità, che evidenziano come dal secondo Dopoguerra in poi sia mutato anche l'atteggiamento del Legislatore: è infatti evidente il percorso da un sostanziale disinteresse e vuoto normativo, fino ad una politica più determinata ad eliminare ogni ostacolo per lo sviluppo professionale della donna, prevedendo tra le altre cose anche sanzioni e politiche attive.

[66] Vedi legge n. 81 del 25 marzo 1993 'Elezione diretta del sindaco, del presidente della provincia, del consiglio comunale e del consiglio provinciale'.
[67] Pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 29 del 5 febbraio 2010.

Verranno ora prese in esame le norme della seconda grande categoria, quella riferita alla tutela della donna sul lavoro, quindi attinenti alla maternità e alla conciliazione vita-lavoro.

Innanzitutto, seguendo l'ordine cronologico, a partire dagli anni Settanta, periodo in cui la produzione legislativa è diventata più fitta, è necessario citare per prima la legge n. 1044 del 6 dicembre 1971[68], nella quale, all'interno del '*Piano quinquennale di asili-nido comunali con il concorso dello Stato*', si è voluto assicurare un sostegno all'assistenza dell'infanzia, istituendo degli asili nido pubblici, prima non previsti, che potevano dare un primo impulso alle donne per aumentarne l'occupazione.

Ben più importante è stato l'impatto normativo della legge n. 1204 dello stesso anno[69], il cui tema principale è la '*tutela delle lavoratrici madri*', ed in cui si forniscono garanzie alla lavoratrice sia per quanto inerente i congedi, stabilendone la durata minima e i relativi requisiti, sia per quanto riguarda il periodo di maternità specificandone il trattamento economico che deve vedersi garantito, nonchè per la garanzia alla salvaguardia del posto di lavoro.

E' risultato fondamentale anche il precetto contenuto nell'art. 2[70], mediante cui il Legislatore ha vietato il licenziamento discriminatorio durante il periodo della gravidanza e fino al primo anno di età del bambino prevedendo, nel caso in cui il datore effettuasse un licenziamento illegittimo, la possibilità per la dipendente di essere reintegrata. Sono stati inoltre specificati i casi in cui questo non può accadere, ossia in caso di colpa grave, di cessazione dell'attività dell'azienda, e di termine del contratto per scadenza o perché la prestazione per la quale era stata assunta la donna è stata completata.

Inoltre, per tutelare il periodo di maternità complessivo la lavoratrice può essere esclusa da impieghi gravosi come specificato nell'art. 3[71] per i quali, in alternativa è previsto il cambiamento di mansione e, nel caso in cui questa, risulti inferiore, viene mantenuta la retribuzione riferita alla precedente.

---

[68] Pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale n. 316 del 15 dicembre 1971.

[69] Pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale n. 14 del 18 gennaio 1972

[70] Art. 2 legge 1204/71: "*Le lavoratrici non possono essere licenziate dall'inizio del periodo di gestazione fino al termine del periodo di interdizione dal lavoro previsto dall'articolo 4 della presente legge, nonché fino al compimento di un anno di età del bambino.* […]".

[71] Art. 3 legge 1204/71: "*È vietato adibire al trasporto e al sollevamento di pesi, nonché ai lavori pericolosi, faticosi ed insalubri le lavoratrici durante il periodo di gestazione e fino a sette mesi dopo il parto. In attesa della pubblicazione del regolamento di esecuzione della presente legge, i lavori pericolosi, faticosi ed insalubri restano determinati dalla tabella annessa al decreto del Presidente della Repubblica 21 maggio 1953, n. 568.* […]".

In questo modo quindi la maternità non viene vista come una questione individuale della donna specifica, ma come un valore della società di cui la collettività, compresi gli imprenditori, deve assumersi la responsabilità predisponendo strumenti e misure per tutelarla. Nel complesso, la normativa prevede, in questo caso, tutta una serie di agevolazioni di vario tipo, da quelle assistenziali a quelle economiche e normative, per permettere alla donna di essere non solo madre ma anche lavoratrice e quindi di fornire una maggiore sicurezza, in caso di gravidanza, di mantenere il posto di lavoro e di essere tutelata sia dal punto economico che dal punto di vista della salute e del benessere fisico. Nonostante questa evoluzione, i provvedimenti adottati riguardo la conciliazione vita-lavoro e quindi la cura dei figli e della famiglia sono ancora rivolti solo al genere femminile, dimostrando in questo modo che l'uguaglianza dei coniugi all'interno della famiglia, sancita già nella Costituzione all'articolo 29, risulta ancora un concetto puramente formale.

Questa legge ha costitutito la colonna portante delle tutele delle lavoratrici madri, in quanto è rimasta in vigore fino alle importanti modifiche apportate dal Jobs Act di cui si parlerà nel paragrafo successivo.

Per quanto riguarda le lavoratrici autonome, è stata emanata la legge n. 546 del 29 dicembre 1987[72], mediante cui esse hanno conquistato le stesse tutele per il periodo di maternità. Con questo provvedimento venivano infatti estesi i diritti alla maternità della legge più sopra citata anche alle lavoratrici autonome, coltivatrici dirette, mezzadre, colone, imprenditrici agricole a titolo principale, artigiane e commercianti[73].

Un'altra categoria di lavoratrici non subordinate, quelle delle libere professioniste, è stata tutelata tre anni più tardi tramite la legge n. 379 del 11 dicembre 1990[74] attraverso la quale i diritti di cui sopra sono stati estesi anche a quest'ultimo gruppo di lavoratrici.

A tutte queste tutele il Legislatore è giunto in modo graduale, avvicinandosi tramite alcuni provvedimenti a quelle che sono le garanzie sopracitate, rese necessarie dai cambiamenti demografici e sociali che si stavano verificando nel Paese.

Il punto di svolta, come si è detto prima, si è verificato agli inizi degli anni Settanta, a seguito di una serie di rivolte femministe dovute alla presa di coscienza delle donne sul

[72] Pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale n. 4 del 7 gennaio 1988.

[73] Art. legge 546/87: "*Dall'1 gennaio 1988 è corrisposta alle lavoratrici autonome, coltivatrici dirette, mezzadre e colone, artigiane ed esercenti attività commerciali di cui alle leggi 26 ottobre 1957, n. 1047 , 4 luglio 1959, n. 463 , e 22 luglio 1966, n. 613 , una indennità giornaliera per i periodi di gravidanza e puerperio calcolata ai sensi degli articoli 3 e 4 della presente legge.*".

[74] Pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale n. 293 del 17 dicembre 1990.

loro valore reale, nonchè alle trasformazioni sociali che stavano avvenendo a livello familiare e lavorativo; nel 1970 per esempio è stato legittimato il divorzio, mentre cinque anni più tardi è stato riformato il diritto di famiglia, già trattato sopra, che faceva presagire che la donna stesse richiedendo un diverso ruolo alla società in generale. L'intento era infatti quello di eliminare i pregiudizi su una sua presunta inferiorità rispetto all'uomo, e consentirle di entrare a far parte del mondo del lavoro in modo libero ma tutelato, discostandosi da quella visione che la vedeva costretta a dedicare tutta la vita alla cura della famiglia e della casa, nonchè a vincolarsi al marito sia economicamente sia dal punto di vista decisionale.

Ritornando al discorso sulla tutela della maternità, dopo la legge 1204 del 1971 sulla tutela delle lavoratrici madri, il Legislatore si è impegnato affinchè i principi stabiliti venissero rispettati. Nel 1978 emanò infatti la legge n. 194 del 22 maggio sulle '*Norme per la tutela sociale della maternità e dell'interruzione volontaria della gravidanza*' che, ribadendo l'importanza dei consultori istituiti tre anni prima[75], affermava le garanzie che una donna deve avere nella scelta dell'interruzione della gravidanza, tutelandola e assicurandole le cure necessarie, facendo sì che la donna diventasse sempre più indipendente e libera.

In seguito, nel 1996, in recepimento della direttiva comunitaria n. 85 del 1992, è stato promulgato il decreto legislativo n. 645 del 25 novembre 1996[76], in cui sono state stabilite delle migliorie per le condizioni di salute e sicurezza delle lavoratrici in gravidanza o in allattamento, prevedendo anche in questo caso la possibile esclusione di dette lavoratrici da lavori ritenuti potenzialmente pericolosi e dal lavoro notturno, nonché la necessità di attuare un procedimento di valutazione e prevenzione dei rischi, disciplinando inoltre i permessi per eventuali esami prenatali.

Con la legge n. 448 del 1998 il Legislatore ha voluto intervenire sul tema in ottica economica, prevedendo un assegno di indennità di maternità per le lavoratrici nel caso in cui queste siano impossibilitate a percepire un compenso legato al lavoro dipendente, autonomo, di libera professione, al precariato o alla condizione di disoccupata.

Questa linea è stata confermata l'anno successivo con la legge n. 488 in cui è stato ribadito l'istituto dell'assegno di maternità ed è stato consentito anche ai comuni di residenza di integrare eventuali indennizzi ove queste agevolazioni erogate da enti previdenziali risultassero inferiori agli importi stabiliti nel primo comma, ossia 200.000 lire mensili per

[75] Legge 29 luglio 1975, n. 405.
[76] Pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale n. 299 del 21 dicembre 1996.

le lavoratrici che avessero partorito dal 1 luglio 1999, e 300.000 lire mensili per coloro che avessero partorito dal 1 luglio 2000[77].

La legge n. 53 del 8 marzo 2000 è ritenuta fondamentale nell'obiettivo di promuovere una migliore conciliazione vita-lavoro, concentrandosi in particolar modo sui congedi e introducendo il diritto dei padri di ottenere dei congedi non più in alternativa alla madre ma come diritto personale.

Questa legge, affrontando il tema dei congedi dei genitori nell'art. 3, modifica e sostituisce alcuni articoli della legge n. 1204 del 1971, prevedendo, in modo innovativo, delle misure per entrambi i genitori, seppure a volte in modo alternativo e con limiti diversi, rovesciando in questo modo il classico schema mentale per cui la cura dei figli e della famiglia in generale spetta esclusivamente alla donna che, per fare ciò, è tenuta a sacrificare le sue ambizioni professionali.

Per tendere a questo obiettivo è stato creato un 'Fondo per l'armonizzazione dei tempi delle città' di cui le aziende, come stabilito nell'art. 28, possono usufruire nel caso in cui predispongano azioni positive a tutela della maternità e della paternità. In questo senso questa istituzione andrebbe a vantaggio sia dell'azienda che può migliorare l'organizzazione del lavoro e la flessibilità oraria, sia dei dipendenti in quanto, in caso di necessità, possono utilizzare le forme di flessibilità previste, compresa la banca delle ore che, a discrezione del lavoratore, può essere arricchita con le ore di lavoro straordinario che si potranno scalare nel momento del bisogno.

In conformità con l'art. 15 di questa legge è stato emanato, tramite decreto legislativo n. 151 del 2001, il 'Testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità', analogo al Codice delle pari opportunità del 2006 analizzato in precedenza. Anch'esso racchiude la normativa in vigore attualmente sul tema.

Riassumendo, le attuali misure vigenti per la tutela della maternità per quanto riguarda le lavoratrici subordinate, parasubordinate, con contratto di apprendistato o socie lavoratrici in società cooperative prevedono due alternative per usufruire del congedo di maternità, della durata di cinque mesi: la prima consente l'astensione dal lavoro per i due mesi precedenti la data presunta del parto e i tre mesi successivi, la seconda invece comprende

[77] Art. 66 comma 3 legge 488/99: "*Qualora l'indennità di maternità corrisposta da parte degli enti previdenziali competenti alle lavoratrici che godono di forme di tutela economica della maternità diverse dall'assegno istituito al comma 1 risulti inferiore all'importo di cui al medesimo comma 1, le lavoratrici interessate possono avanzare ai comuni richiesta per la concessione della quota differenziale*.".

la possibilità di lavorare fino all'ottavo mese di gravidanza, subordinata ad un'attestazione del medico che certifichi l'assenza di pregiudizio dell'attività lavorativa per la donna e il bambino, e di sfruttare così il congedo a partire da un mese prima del parto fino ai quattro successivi.

Inoltre, affinchè l'assenza dal lavoro per maternità non risulti svantaggiosa per la carriera della lavoratrice, è stato previsto che il periodo di congedo debba essere considerato come una fase di lavoro effettivo in termini di progressione di carriera nonché di l'anzianità di servizio. Deve essere inoltre garantita per l'intera durata del periodo un'indennità pari almeno all'80% della retribuzione della lavoratrice, percentuale che può salire in base alle condizioni previste all'interno dei contratti collettivi nazionali e che è pari al 100% per le dipendenti del settore pubblico.

Ulteriori deroghe sono previste per casi più rari come quello del ricovero del neonato durante il periodo di congedo, che lo interrompe senza rientrare nel conteggio dei giorni fino alla data delle dimissioni del bambino. Il beneficio è fruibile solo una volta per figlio, con l'obbligo di esibire un'attestazione del medico sulla malattia.

Sempre subordinato ad una certificazione medica è il caso della richiesta di anticipo del congedo per motivi di salute che potrebbero pregiudicare la condizione fisica della madre e del bambino, o per non sottoporre la lavoratrice ad impieghi troppo onerosi o rischiosi per il suo stato di salute.

Infine è particolarmente tutelato il parto prematuro, quindi prima dei due mesi rispetto alla data prevista, che allunga il periodo di congedo fino alla normale previsione e poi nel caso di interruzione della gravidanza o morte del neonato durante il periodo del congedo è previsto che la lavoratrice possa rientrare al lavoro in qualsiasi momento, previo avviso al datore almeno dieci giorni prima.

2.2.3 L'impatto del Jobs Act nella tutela delle lavoratrici

Verrà affrontato, a questo punto, il recente decreto legislativo n. 80 del 15 giugno 2015, contenuto nel cosiddetto 'Jobs Act' che si riferisce alle '*Misure per la conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro, in attuazione dell'articolo 1, commi 8 e 9, della legge 10 dicembre 2014, n. 183'*; tale decreto prende in considerazione, come già citato nel titolo, la legge delega n. 183, seppur con delle modifiche, ed affronta il tema della protezione della maternità e della conciliazione vita-lavoro "*per la generalità dei lavoratori*"[78].

Questo provvedimento, composto da 28 articoli, intende modificare innanzitutto il 'Testo Unico di sostegno alla maternità e alla paternità' (d. lgs. 151/2001) attraverso una serie di articoli che vanno dal 2 al 21 e in secondo luogo, tramite l'art. 22, anche l'organizzazione del lavoro contenuta nel d. lgs. 66/2003.

L'obiettivo del Legislatore è stato in primo luogo di adeguarsi alle recenti sentenze della Corte Costituzionale e, in secondo luogo, di aumentare la soglia delle tutele alla genitorialità, sia biologica che legale, quindi adottiva ed affidataria, sia nell'ambito del rapporto di lavoro subordinato ma anche autonomo, anche se non è ancora giunto a garantire pari tutele per i due tipi di rapporti[79].

Oltre a queste misure è stato siglato nel settembre 2017 il decreto interministeriale sulla conciliazione vita-lavoro in attuazione del Jobs Act che, seppure con carattere sperimentale, rappresenta una spinta nello sviluppo di questo tipo di misure all'interno delle aziende attraverso la contrattazione collettiva.

---

[78] Art. 1 comma 1 d. lgs. 15 giugno 2015 n. 80: "*Le disposizioni del presente decreto legislativo, in attuazione dell'articolo 1, commi 8 e 9, della legge 10 dicembre 2014, n. 183, recano misure volte a tutelare la maternità delle lavoratrici e a favorire le opportunità di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro per la generalità dei lavoratori*.".

[79] E. Ghera, D. Garofalo (a cura di), '*Contratti di lavoro, mansioni e misure di conciliazione vita-lavoro nel Jobs Act 2*', Cacucci editore, Bari, pag. 483.

2.2.3.1 Modifiche al Testo Unico di sostegno alla maternità e alla paternità (d. lgs. 151/2001)

Di seguito verranno analizzati gli articoli del Jobs Act che hanno modificato il Testo Unico di sostegno alla maternità e alla paternità, evidenziandone i miglioramenti e le eventuali criticità.

Inizialmente verrà introdotta l'analisi degli articoli che hanno come tema centrale l'estensione della tutela dei congedi genitoriali che, a partire dal 1971, miravano a proteggere la salute fisica della lavoratrice madre e del figlio, ponendo in essere anche delle tutele giuridiche ed economiche che individuavano come obiettivo quello di evitare licenziamenti discriminatori e, al contempo, quello di garantire un adeguato supporto economico durante la gravidanza e il periodo di puerperio.

Procedendo con ordine, è necessario esaminare l'art. 2[80] che tratta del congedo di maternità, andando a modificare la lettera d dell'art. 16 del d. lgs. 151/2001. Esso introduce nel primo comma la possibilità per la lavoratrice, nel caso di parto prematuro, di aggiungere i giorni di congedo non goduti durante il parto "*al periodo di congedo di maternità dopo il parto, anche qualora la somma dei periodi […] superi il limite complessivo di cinque mesi*" e di chiedere, nell'eventualità del ricovero del neonato, la sospensione del congedo di maternità, che potrà riprendere subito dopo le dimissioni del bambino dall'ospedale. Quest'ultima eventualità è sottoposta a due vincoli specificati nel secondo comma, ossia il fatto che sia usufruibile solo una volta per ogni figlio e che sia allegato un documento dell'ospedale che attesti il reale stato di salute del bambino.

Tali agevolazioni vanno estese, oltre che alle lavoratrici subordinate, anche a quelle parasubordinate o associate in partecipazione, stante il decreto ministeriale del 12 luglio 2007[81].

---

[80] Art. 2 d. lgs. 80/2015*:"1. Al decreto legislativo 26 marzo 2001, n. 151, sono apportate le seguenti modificazioni: a) all'articolo 16, comma 1, la lettera d) è sostituita dalla seguente: «d) durante i giorni non goduti prima del parto, qualora il parto avvenga in data anticipata rispetto a quella presunta. Tali giorni si aggiungono al periodo di congedo di maternità dopo il parto, anche qualora la somma dei periodi di cui alle lettere a) e c) superi il limite complessivo di cinque mesi.»; b) dopo l'articolo 16 è inserito il seguente: «Art. 16-bis (Rinvio e sospensione del congedo di maternità). - 1. In caso di ricovero del neonato in una struttura pubblica o privata, la madre ha diritto di chiedere la sospensione del congedo di maternità per il periodo di cui all'articolo 16, comma 1, lettere c) e d), e di godere del congedo, in tutto o in parte, dalla data di dimissione del bambino. 2. Il diritto di cui al comma 1 può essere esercitato una sola volta per ogni figlio ed è subordinato alla produzione di attestazione medica che dichiari la compatibilità dello stato di salute della donna con la ripresa dell'attività lavorativa.*".

[81] Art. 1 d. m. 12 luglio 2007: "*Il divieto di adibire le donne al lavoro per i periodi di cui all'art. 16 del decreto legislativo 26 marzo 2001, n. 151, e' esteso ai committenti di lavoratrici a progetto e categorie assimilate iscritte alla gestione separata di cui all'art. 2, comma 26, della legge 8 agosto 1995, n. 335, di*

Questo articolo trova una sorta di precisazione nel seguente art. 4, in cui si parla di congedo di maternità nel caso di adozione o affidamento di un bambino, andando ad intervenire nell'art. 26 del d. lgs. 151/2001. E' stato inserito il comma 6 bis che corrisponde, quanto a significato, all'appena citato 16 bis in questa particolare situazione, quindi alla possibilità di godere di un congedo per un intervallo massimo di cinque mesi, che può essere anche frazionato[82].

Per quanto attiene questo primo articolo analizzato sono state riscontrate alcune criticità: in primo luogo non è chiaro se l'espressione "*in tutto o in parte*" riferita ai congedi di maternità lasci aperta la possibilità di rinunciare ad essi, anche se, essendo obbligatori per legge, sembra che l'interpretazione più accreditata si sbilanci verso una possibilità di frazionamento del congedo stesso.

Un'altra critica è stata mossa verso la documentazione ospedaliera da presentare per la sospensione o il rinvio del congedo: non è infatti stata disciplinata in nessun modo la procedura e la tipologia per la redazione e il rilascio di tale allegato.

Un altro dubbio nasce nel caso in cui la lavoratrice sia assunta con un contratto a termine, che con il rinvio o la sospensione del congedo di maternità dovrebbe subire un'inevitabile proroga, salva l'ipotesi in cui vi sia un accordo tra lavoratrice e datore per sospendere il rapporto di lavoro in concomitanza con la sospensione del congedo, da riprendersi nel momento in cui la lavoratrice ritorna sul posto lavoro.

Cambiando tipologia di congedo, nell'art. 5 si parla di congedo di paternità, quindi riferito al lavoratore padre, nell'ambito di quella politica, sempre più diffusa, che spinge affinchè anche l'uomo possa occuparsi della cura dei figli, per riconoscere la parità di genere sia tra i genitori che sul lavoro. Con questa norma viene modificato il Testo Unico nell'ambito dell'art. 28, aggiungendo un comma 1 bis e 1 ter, in cui viene stabilita l'estensione del diritto al congedo di paternità al lavoratore padre dipendente anche nel caso in cui la madre sia lavoratrice autonoma ed inoltre, in questo caso specifico, l'indennità prevista per la madre viene garantita anche al padre, nel caso sia lavoratore autonomo. Ciò avviene previa richiesta all'Inps, per tutta la durata del periodo del congedo di maternità, o per la parte di cui non si è ancora usufruito se si verifica il caso di morte, grave infermità o abbandono del bambino da parte della madre, o nel caso in

seguito definita «gestione separata», nonche' agli associanti in partecipazione, a tutela delle associate in partecipazione iscritte alla gestione medesima.".

[82] Circolare dell'INPS n. 16 del 4 febbraio 2008.

cui il bambino venga affidato a titolo esclusivo al padre, nonché in caso di adozione o affidamento qualora la madre lavoratrice decida di non farne richiesta.

L'articolo successivo, il numero 6, estende le previsioni del precedente al caso di adozione o affidamento andando a modificare l'art. 31 del d. lgs. 151/2001.

Affrontando ora i congedi parentali, questi sono analizzati a partire dall'art. 7 che attua i criteri presenti nell'art. 1, comma 9, lett. g ed h della legge 183/2014, in cui viene innanzitutto esteso il periodo in cui i lavoratori possono usufruirvi, passando dagli otto ai dodici anni del bambino, norma che verrà traslata anche relativamente ai minori "*in situazione di gravità accertata*"[83] e al caso di bambini adottati o dati in affidamento[84].

Nella seconda parte dell'articolo viene riconosciuta la possibilità per il lavoratore di scegliere di usufruire del congedo parentale su base oraria, o su base giornaliera, nel caso in cui questo non sia specificato già dalla contrattazione collettiva anche aziendale. Questa innovazione era stata parzialmente introdotta nel 2012[85], quando si è deciso di affidare alla contrattazione di settore il compito di identificare le modalità di fruizione su base oraria, i criteri di calcolo della stessa e l'equiparazione di un monte ore alla singola giornata lavorativa. Spesso però i lavoratori sono costretti a scegliere di usufruire del congedo parentale su base giornaliera. Infatti, come è noto, nella contrattazione collettiva si verificano frequentemente dei ritardi nel rinnovo dei contratti, oppure non vengono definite le disposizione per la base oraria.

Infine, alla lettera c dell'art. 7 vengono aggiunte delle novità procedurali per la comunicazione della regolare fruizione del congedo tra lavoratore e datore. Viene quindi ridotto da quindici a cinque i giorni il preavviso che è tenuto a rispettare il lavoratore in caso di congedo giornaliero che, nel caso di congedo su base oraria scende a due giorni; questa innovazione non è scevra da critiche poiché si rivela particolarmente penalizzante

---

[83] Art. 8 d. lgs. 80/2015: "*All'articolo 33, comma 1, del decreto legislativo 26 marzo 2001, n. 151, le parole: «entro il compimento dell'ottavo anno di vita del bambino» sono sostituite dalle seguenti: «entro il compimento del dodicesimo anno di vita del bambino»*".

[84] Art. 10 d. lgs. 80/2015: "*All'articolo 36 del decreto legislativo 26 marzo 2001, n. 151, sono apportate le seguenti modifiche: a) al comma 2 le parole: «entro otto anni dall'ingresso del minore in famiglia» sono sostituite dalle seguenti: «entro dodici anni dall'ingresso del minore in famiglia; b) il comma 3 è sostituito dal seguente: «3. L'indennità di cui all'articolo 34, comma 1, è dovuta, per il periodo massimo complessivo ivi previsto, entro i sei anni dall'ingresso del minore in famiglia»*.".

[85] Art. 1 comma 339, lett. a legge n. 228 del 24 dicembre 2012: "*a) dopo il comma 1 e' inserito il seguente:«1-bis. La contrattazione collettiva di settore stabilisce le modalita' di fruizione del congedo di cui al comma 1 su base oraria, nonche' i criteri di calcolo della base oraria e l'equiparazione di un determinato monte ore alla singola giornata lavorativa. […]*".

per l'organizzazione del datore di lavoro, soprattutto per quanto riguarda la previsione di una sostituzione su base oraria[86].

Analizzando ora l'art. 9, relativo al trattamento economico e normativo del congedo parentale, si può notare che esso, modificando l'art. 34 del d. lgs. 151/2001, eleva la possibilità di usufruire dell'indennità del congedo parentale dai tre ai sei anni del bambino, quando invece, prima delle misure sperimentali, la tutela economica era garantita fino ai tre anni e dai quattro agli otto anni invece era prevista solo una tutela eventuale, a condizione che il reddito individuale del lavoratore fosse inferiore a 2,5 volte l'importo del trattamento minimo di pensione a carico dell'AGO[87].

2.2.3.2 Decreto interministeriale sulla conciliazione vita-lavoro

Come diretta attuazione delle misure previste dal Jobs Act, precisamente all'interno dell'art.25[88], è stato firmato il 12 settembre 2017 il Decreto interministeriale sulla conciliazione vita-lavoro. Esso introduce importanti sgravi contributivi per i datori di lavoro del settore privato che predispongono all'interno di contratti collettivi aziendali interventi di carattere innovativo rispetto alle attuali condizioni previste dai contratti collettivi nazionali e dalla normativa vigente, volti a favorire la conciliazione tra la vita familiare e la vita lavorativa.

Per risultare idonei ad ottenere queste esenzioni sono stati predisposti dei criteri specifici: innanzitutto i contratti collettivi aziendali devono essere stati stipulati dal 1 gennaio 2017 al 31 agosto 2018, nello specifico per quelli depositati entro il 31 ottobre 2017 la scadenza è prevista per il 15 novembre dello stesso anno, mentre per quelli depositati entro il 1 settembre 2018 la scadenza è posticipata al 15 settembre 2018. La domanda va presentata all'INPS e deve contenere in modo inderogabile i dati identificativi dell'azienda, la data in cui è stato sottoscritto il contratto collettivo aziendale, la data del deposito effettivo del contratto con l'annessa dichiarazione di conformità in base al decreto e ogni altra richiesta che l'ente ritenga di avanzare.

Il datore di lavoro del settore privato quindi deve avere sottoscritto in precedenza un contratto collettivo aziendale, con misure innovative e migliorative di conciliazione tra vita privata e vita professionale, rispetto a quanto previsto attualmente dai contratti

[86] Vedi nota 38, pag. 502.

[87] E' il principale istituto di assistenza sociale e previdenza ed è gestito in Italia dall'Ente nazionale per la Previdenza Sociale (INPS). Da www.dirittoelavoro.com.

[88] D. Lgs.. n.80/2017 art. 25:'*Destinazione di risorse alle misure di conciliazione tra vita professionale e vita privata*'.

collettivi nazionali, od estensive ed integrative rispetto alle misure già previste dalla contrattazione collettiva aziendale, in modo da avvicinare il più possibile i benefici agli specifici problemi delle singole realtà.

Ulteriori vincoli posti dal Legislatore sono rappresentati dal fatto che lo sgravio in questione può essere riconosciuto al datore solamente una volta nell'arco del biennio 2016-2018 previsto per la sperimentazione, il campo di applicazione del contratto deve riguardare inoltre almeno il 70% della media della popolazione aziendale calcolata in un anno civile ed, infine, il limite del beneficio non può eccedere il 5% della retribuzione imponibile dichiarata ai fini previdenziali nel corso dell'anno civile precedente alla domanda.

Nello specifico nel decreto il Legislatore ha chiarito che cosa si debba intendere per 'misure di conciliazione' individuando tre aree all'interno delle quali si devono inserire le innovazioni contenute nei contratti collettivi aziendali per ottenere gli sgravi: genitorialità, flessibilità organizzativa e welfare aziendale. Esso ha inoltre precisato che devono essere individuati dei provvedimenti appartenenti ad almeno due dei tre gruppi ed uno dei quali deve obbligatoriamente ricadere nella prima o nella seconda categoria citata.

Nel decreto, inoltre, è stato presentato un elenco di una serie di interventi per ciascuna tipologia.

Per la tipologia A 'area di intervento genitorialità': estensione temporale del congedo di paternità con previsione della relativa indennità, estensione del congedo parentale, in termini temporali e/o di integrazione della relativa indennità, previsione di nidi d'infanzia/asili nido/spazi ludico-ricreativi aziendali o interaziendali, percorsi formativi (e-learning/coaching) per favorire il rientro dal congedo di maternità e buoni per l'acquisto di servizi di baby sitting.

Per la tipologia B 'area di intervento flessibilità organizzativa': lavoro agile, flessibilità oraria in entrata e uscita, part time, banca ore e cessione solidale dei permessi con integrazione da parte dell'impresa dei permessi ceduti.

Per la tipoloia C 'Welfare aziendale': convenzioni per l'erogazione di servizi time saving, convenzioni con strutture per servizi di cura e buoni per l'acquisto di servizi di cura.

Il ventaglio di possibilità offerte è dunque ampio, sia come estensione, sia come assortimento ma, nonostante ciò, permangono dei dubbi interpretativi in relazione ad alcune voci che non specificano nel dettaglio la casistica completa.

Con questo intervento il Legislatore ha manifestato l'intenzione di proseguire con i medesimi intenti previsti all'interno del Jobs Act per la promozione delle misure di conciliazione, avendo cura di mettere in pratica le Raccomandazioni della Commissione europea e le sollecitazioni dell'Organizzazione internazionale del Lavoro (OIL).
In questo ambito, sono state favorite diverse aree di intervento per lo sviluppo di una maggiore flessibilità organizzativa nelle aziende, come la ripresa del part-time, del lavoro intermittente e del rinnovato uso di congedi e permessi che si possono desumere già da alcuni articoli del Testo unico sulla maternità e sulla paternità. Questo decreto si inserisce quindi in un quadro più ampio di misure che negli ultimi anni stanno suscitando l'interesse del settore pubblico che, percependo l'importanza del problema, si mobilita in modo sempre più incisivo per introdurre delle norme che possano incentivare le aziende a predisporre degli interventi volti a favorire l'inclusione della donna nel mondo del lavoro.

2.3 IL WELFARE AZIENDALE COME SOSTEGNO ALLE LAVORATRICI

In conclusione di questo capitolo verrà analizzato il ruolo che può rappresentare il welfare in azienda nel risolvere o quantomeno ridurre le difficoltà di conciliazione vita-lavoro tanto per i lavoratori quanto per le lavoratrici, nonchè per aumentare l'inclusione della donna nel mondo del lavoro tendendo a quegli obiettivi indicati a livello europeo dai quali l'Italia è ancora distante.

2.3.1 Le iniziative dell'Unione europea

Come è stato ampiamente dibattuto nel primo capitolo, il welfare aziendale è stato reso necessario da tutta una serie di fattori che hanno modificato i rischi ed i bisogni della società odierna. Sotto questo punto di vista, infatti, a fronte della crescente occupazione femminile, sono state richieste sempre più frequentemente delle forme di tutela a favore della conciliazione vita-lavoro. Esse hanno spinto i datori di lavoro a valutare soluzioni innovative che aumentassero la flessibilità lavorativa, cercando di responsabilizzare entrambi i sessi sul tema. Per quanto riguarda la conciliazione si possono riportare diverse esperienze di Paesi europei che si sono impegnati a riguardo, come l'Irlanda, la Norvegia e la Svezia, che hanno dato la possibilità ai padri di usufruire dei congedi parentali, oppure come la Repubblica Ceca e la Slovenia che, in modo innovativo, includono la possibilità

di trasferire i diritti per i congedi dei genitori ai nonni nel caso siano loro ad occuparsi dei bambini.

Questi sono solo alcuni dei provvedimenti che sono stati presi in linea con la strategia '*Europa 2020*' che, pur non predisponendo dei livelli-obiettivo specifici per l'occupazione femminile, si inserisce in un'ottica di cambiamento per quanto riguarda le politiche occupazionali che vengono orientate alla parità di genere. Così facendo viene promossa tutta una serie di interventi che vanno dal limitare e progressivamente eliminare il divario salariale di genere, fino all'aumentare della possibilità di formazione della donna così da favorire una maggior inclusione della lavoratrice e una minore disparità di trattamento.

In questo modo l'Unione Europea continua il processo iniziato con la Strategia europea per l'occupazione (SEO) del 1997 e portato avanti, in seguito, con la Strategia di Lisbona del 2000, che vedeva nell'aumento della flessibilità lavorativa un modo per favorire l'ingresso delle donne nel mondo del lavoro e nel contempo creare nuovi posti di lavoro. A partire dalla fine degli anni Novanta, in particolare con la Strategia sopracitata, si cominciava a creare in Europa una rinnovata mentalità che, conscia dell'esistenza di alcuni ostacoli per la donna nel mondo del lavoro, puntava ad eliminarli per promuovere una crescente occupazione femminile. Nel fare ciò venivano promosse soprattutto iniziative per una maggiore conciliazione tra vita familiare e vita lavorativa attraverso congedi parentali, servizi di cura per i figli e genitori anziani, nonchè una migliore flessibilità non solo dal punto di vista dell'orario di lavoro ma anche per quanto inerente la tipologia di contratto e le condizioni lavorative.

Tutti questi suggerimenti purtroppo si sono imbattuti, intorno al 2008, in un contesto decisamente avverso portato dalla crisi economica mondiale, che ha frenato questi progetti a causa della continua scarsità delle risorse. Infatti, nonostante l'Unione Europea non avesse mutato la priorità dei suoi progetti, i vari Paesi a cui era affidato il compito di riformare il mercato del lavoro verso una maggiore conciliazione vita-lavoro, si trovavano davanti a problemi più grandi da superare che non lasciavano posto allo sviluppo di iniziative su questo tema.

In seguito si è nuovamente ritrovato l'interesse per questo ambito, infatti nel 2013 le *Country Specific Reccomendations*, nate nella forma di raccomandazioni per 13 stati dell'Unione Europea per favorire una maggiore partecipazione e inclusione della donna nel mondo del lavoro, proponevano la creazione di asili nido e di servizi di cura in generale, oltre a minori disincentivi fiscali per il lavoro femminile, anche se tutto ciò non

ha avuto un successo così ampio a causa della scarsa disponibilità economica degli Stati, dovuta ad un necessario taglio della spesa pubblica.
Nonostante le numerose direttive europee e le varie raccomandazioni in questo senso, il tema non è stato ancora preso in seria considerazione dai singoli Stati che, in modi diversi hanno apportato tutti dei miglioramenti nell'inclusione della donna nel mondo del lavoro, infatti non è un caso se l'occupazione femminile sia nel tempo aumentata nonostante il persistente divario di genere.
Ad oggi si registra un crescente interessamento sia da parte del settore pubblico sia da parte del settore privato sui temi della flessibilità e della conciliazione tra responsabilità lavorative e familiari, in un'ottica di *worklife balance* e di *well being* e non solamente riservata al personale femminile ma anche a quello maschile, troppo spesso escluso dalla possibilità di potersi dedicare alla cura di bambini e familiari anziani.
La novità che si presenta negli ultimi tempi e sulla quale vuole concentrarsi questo elaborato è il fatto che gli ostacoli che una donna può incontrare nel proprio percorso lavorativo, che riguardano soprattutto l'impossibilità di rispondere a esigenze familiari, della quale si sente caricata e, contemporaneamente, riuscire ad ottenere una carriera professionale che rispecchi le proprie ambizioni, possano trovare una soluzione nel welfare aziendale, sempre più adottato da enti e aziende ed agevolato dal Legislatore, in primis in Italia con le Leggi di Stabilità degli anni scorsi.
L'idea che il welfare in azienda possa fornire un valido sostegno alla conciliazione vita-lavoro e, in generale, un maggiore benessere per il dipendente rivoluziona il modo di intendere la responsabilità sociale in azienda, che si carica di un nuovo significato sempre più condiviso.

2.3.2 Il welfare come sostegno all'occupazione femminile

Prima di focalizzare l'attenzione esclusivamente sulla situazione presente nella regione Veneto, ci sono importanti considerazioni da fare sui primi due capitoli.
Si è illustrato il carattere strategico che può avere il welfare aziendale e contrattuale sia per affrontare le negative congiunture economiche, grazie ad un regime fiscale favorevole di cui il datore può approfittare per concedere al dipendente un *surplus* che sarebbe difficile tradurre in un mero aumento salariale, sia per aumentare il benessere del dipendente all'interno e all'esterno dell'azienda, che si traduce in tutta una serie di benefici che vanno da miglioramenti produttivi e quindi reddituali, ad una maggiore

fidelizzazione del lavoratore che porta ad una diminuzione del turnover e del tasso di assenteismo.
Tutte queste valutazioni diventano fondamentali nell'analizzare gli ostacoli presenti nel mondo del lavoro e, in particolare, i problemi relativi alla segregazione occupazionale di genere.
Unendo i due concetti quindi diventa chiaro come il welfare aziendale possa rappresentare un valido contributo al raggiungimento dell'armonizzazione delle esigenze personali e familiari con quelle lavorative, a favore sia del lavoratore sia della lavoratrice, auspicando alla parità di genere anche nei bisogni di cura.
La crescente diffusione del welfare, dovuta anche alle novità normative che hanno fatto sì che venisse superato il requisito di volontarietà del datore e che acquistasse maggior rilievo l'implementazione di queste norme, potrebbe quindi rivelarsi utile anche per aumentare l'occupazione femminile, nel momento in cui si riesca a trovare un punto di incontro tra il datore di lavoro e la lavoratrice fornendo delle soluzioni alle problematiche attuali.
A tal proposito molte sono le misure possibili da includere nei piani di welfare per trovare una soluzione al problema: innanzitutto porterebbe sicuramente dei benefici l'inserimento di interventi sulla flessibilità, sia temporale quindi attinente ai tempi di lavoro con agevolazioni quali il part-time, l'orario scorrevole, il *job-sharing* o le isole del lavoro, sia spaziale cioè atta a favorire una diversa ripartizione degli spazi lavorativi con concetti sempre più utilizzati attinenti in particolare al telelavoro e allo *smartworking*.
Altri interventi possibili sono quelli già citati concernenti i congedi di maternità e i rientri al lavoro più mediati e graduali con la previsione di un programma di reinserimento e aggiornamento, nonché delle vantaggiose istituzioni quali l'asilo nido aziendale o il sostegno economico per le spese scolastiche dei figli.
Ricapitolando quindi, i cambiamenti sociali e demografici degli ultimi anni hanno portato una crescente rilevanza del tema della conciliazione tra esigenze di vita privata e lavorativa che ha registrato una notevole espansione portando allo sviluppo e all'estensione delle misure messe in pratica dalle aziende, in particolare all'interno di piani di welfare contrattuale. Ciò che si prevede e ci si auspica è che progressivamente queste misure, in vista di una maggiore diffusione, portino ad un'evoluzione del welfare contrattuale orientato ad agevolare la conciliazione vita-lavoro in particolar modo in favore di una maggior inclusione della donna nel mondo del lavoro attraverso la creazione di misure *ad hoc*.

E’ infatti evidente come la recente diffusione di piani di welfare, dovuta anche alle agevolazioni normative possa produrre effetti positivi sull’implementazione di misure a favore della conciliazione vita-lavoro e, quindi, all’aumento dell’occupazione femminile. Tuttavia questi presupposti dipendono ancora molto dalla cultura aziendale e dall’influenza del sindacato, anche se il progressivo sviluppo del processo di ‘welfarizzazione’ e l’attenzione crescente al tema della disparità di genere aumentano le probabilità che questo cambiamento culturale si diffonda in modo sempre più capillare.

CAPITOLO 3 - FOCUS SULLA REGIONE VENETO

3.1 L'occupazione femminile e il welfare nel mercato del lavoro veneto

Il mercato del lavoro veneto ha evidenziato, in linea con la tendenza nazionale, un peggioramento tanto nell'imprenditoria quanto nei livelli occupazionali in seguito alla crisi economica mondiale del 2008, causando tutta una serie di effetti negativi tra i quali la diminuzione del reddito disponibile delle famiglie. Questo trend sta cominciando a subire un arresto: dal 2014 infatti la situazione sta lentamente migliorando e l'economia segna una crescente ripresa, tanto è vero che il Veneto come altre regioni del Nord d'Italia, tra le quali Lombardia, Piemonte ed Emilia-Romagna, nell'arco temporale tra il 2013 ed il 2017 ha registrato una variazione positiva del Pil che, seppur lieve, fa ben sperare per gli anni a venire.

Iniziando ad esaminare lo scenario riguardante la presenza femminile sul mercato del lavoro in Veneto, è necessario procedere con un *excursus* sulle trasformazioni che questo ha avuto negli anni.

In particolare il mondo del lavoro veneto è cambiato, in particolar modo per le donne, negli ultimi vent'anni in quanto si è verificato l'ingresso di un ingente numero di lavoratrici causato soprattutto dall'aumento del livello di istruzione e dal lento ma progressivo processo di emancipazione delle donne. Tutto ciò ha portato ad un nuovo stile di vita completamente diverso da quello tipico in Italia già dalla fine degli anni Ottanta, in cui persisteva una situazione favorevole dal punto di vista lavorativo ed una forte domanda occupazionale tale da portare le giovani donne ad abbandonare gli studi precocemente e a cercare un'occupazione che tendenzialmente veniva lasciata dopo qualche anno per incompatibilità tra impegni lavorativi e familiari.

Questo nuovo massiccio ingresso delle donne in settori lavorativi occupati di norma da personale maschile portò un importante sviluppo soprattutto del settore terziario, sottolineando comunque il fatto che la donna ricopriva parallelamente il doppio ruolo di lavoratrice e di madre o moglie con responsabilità familiari. Tutto questo però ha portato anche degli effetti negativi come il divario di retribuzione, a parità di lavoro, tra uomini e donne e l'aumento della segregazione occupazionale di genere[89].

[89] ENFAP Veneto , Fondazione Corazzin, IRES veneto, *Strategie di conciliazione tra vita e lavoro in Veneto*, 2006, pag. 55.

Nonostante un primo accenno di aumento in termini di occupazione femminile, il processo di ingresso nel mercato del lavoro è stato e continua ad essere lento e pieno di ostacoli, come ad esempio: le molteplici carenze di interventi legislativi e normativi a difesa della donna come soggetto a rischio, le troppo rare agevolazioni per le lavoratrici vincolate da esigenze familiari tipo la concessione di una flessibilità oraria lavorativa e quindi la preferenza delle donne per delle occupazioni con orari atipici o nel pubblico impiego. Tutte queste problematiche possono essere ricondotte a una visione piuttosto arcaica: quella della donna come unico riferimento per le necessità della casa e della famiglia che dunque trova sempre meno tempo e spazio per lo sviluppo di una vita professionale alla pari degli uomini.

Nella regione Veneto, nel corso degli ultimi anni, è stata identificata una nuova figura-tipo che sta riscuotendo sempre più successo: quella della 'doppia presenza'[90], termine coniato da Laura Balbo negli anni Settanta, caratterizzata da:

- negazione da parte della donna di concepirsi al solo scopo di soddisfare i bisogni della famiglia, quindi l'essenza stessa di 'doppia presenza' sia nell'ambito familiare che in quello lavorativo;
- presa di coscienza degli ostacoli tuttora presenti nell'emancipazione dal punto di vista lavorativo, già citati nel secondo capitolo, e per i quali si sta cominciando a dedicare particolare attenzione sia da parte del settore pubblico sia da quello imprenditoriale privato;
- immedesimazione nella figura di 'donna completa' in quanto capace di sostenere e gestire entrambi i ruoli: quello familiare e quello lavorativo;
- rispetto per altri percorsi ed immagini di identità sociale femminile che non sono identificabili con i propri[91].

Questa nuova figura quindi ha portato alla formazione di un nuovo modello di donna-lavoratrice sempre più presente nel mercato del lavoro veneto nonostante le difficoltà quotidiane.

A tal proposito è stata elaborata un'interessante ricerca[92] da parte della Regione Veneto che, in collaborazione con la l'Ufficio della Consigliera di parità e la Direzione ICT e

[90] ENFAP Veneto , Fondazione Corazzin, IRES veneto, *Strategie di conciliazione tra vita e lavoro in Veneto*, 2006, pag. 56.
[91] ENFAP Veneto , Fondazione Corazzin, IRES veneto, *Strategie di conciliazione tra vita e lavoro in Veneto*, 2006, pag. 56.
[92] 'L'occupazione maschile e femminile in Veneto (2016) ' Rapporto sulla situazione del personale nelle aziende con oltre cento dipendenti.

Agenda Digitale della Regione Veneto, ha fornito una fotografia realistica del contesto lavorativo presente e della sua evoluzione.

In questo rapporto vengono prese in considerazione solamente le aziende che superano la soglia dei cento dipendenti e che quindi rientrano nell'ambito di applicazione della legge n. 125 del 10 aprile 1991 che introduce l'obbligo di redazione del 'Rapporto biennale sulla situazione del personale maschile e femminile per le aziende pubbliche e private che occupano oltre cento dipendenti', vincolo riaffermato successivamente all'interno dell'art. 46 del 'Codice delle Pari opportunità tra uomo e donna'.

I dati della ricerca, aggiornati al 31 dicembre 2015, evidenziano innanzitutto una situazione allarmante che riguarda la popolazione residente, per la prima volta in calo dal 1960. L'analisi di questo fenomeno formerà un preambolo per tutte le problematiche che verranno analizzate in seguito; le cause di una scarsa natalità sono da ricercare innanzitutto nelle ingenti difficoltà tuttora presenti per una donna di conciliare la vita familiare con quella lavorativa tenendo conto della differenza rispetto ad alcuni decenni fa, in cui la scelta ricadeva nella prima alternativa mentre negli ultimi anni le donne tendono a prediligere la carriera. Le altre cause sono riscontrabili nel superamento dell'età feconda delle donne nate nel periodo del baby-boom in Italia e la diminuzione, statisticamente riscontrabile, del numero medio di figli nati da una donna, dato che in Veneto è calato da 1,5 a 1,39 in soli cinque anni, nonostante il contributo apportato dalle donne straniere che sta anch'esso subendo un tracollo.

Tornando alla prima e principale causa, ossia quella riguardante la difficoltà di conciliazione vita-lavoro, questa ha fatto sì che l'età media al parto si sia nettamente alzata proprio per la tendenza a preferire la certezza di un lavoro stabile e di una sorta di sicurezza economica prima di costruire una famiglia. Infatti in 34 anni, dal 1980 al 2014, l'età media al parto è passata da 27,6 anni a 34 anni, accorciando di conseguenza il periodo feritile della lavoratrice e aumentando così la percentuale di donne senza figli.

Questo è riscontrabile anche attraverso i dati numerici che evidenziano il progressivo cambiamento in atto dato dal sempre più elevato tasso di occupazione femminile e dalla crescente attenzione da parte delle istituzioni pubbliche e dei privati affinché questo avvenga.

Andando ad analizzare i dati[93] nello specifico si può notare che l'occupazione femminile in generale ha subito un brusco arresto a partire dal 2009, anno in cui gli effetti della crisi

[93] Dati ricavati dal sito www.venetolavoro.it.

economica mondiale si sono cominciati a registrare in tutti i settori. Infatti la regione Veneto ha perso circa 70.000 lavoratrici, passando da 369.095 occupate nel 2008 a 299.825 occupate nel 2009. Questi numeri sono comunque in rialzo nonostante i dati del 2016 (329.825 occupate) non si avvicinino in modo importante al periodo pre-crisi, ma, essendo in continuo rialzo, fanno ben sperare per gli anni a venire. E' da sottolineare, però, come le province di Treviso e Belluno abbiano superato entrambe il livello del 2008 nell'anno 2015 per poi avere di nuovo una leggera inflessione nell'anno seguente.

Per arginare il problema sono stati presi alcuni provvedimenti, come per esempio i 5 milioni di euro messi a disposizione dalla regione per favorire l'occupazione femminile. Questa somma ha come destinatari sia imprese private con sede legale e operativa sul territorio nazionale sia enti accreditati per la formazione superiore e continua[94] che realizzeranno progetti biennali sulla conciliazione vita-lavoro e servizi di welfare per ambire ad una migliore *work-life balance* e a sopperire alle diverse esigenze di aziende, famiglie e lavoratrici in particolare. Si creeranno così modelli innovativi per la conciliazione tra vita familiare e lavorativa e su interventi volti a favorire nuovi posti di lavoro e nuove imprese per le lavoratrici. Queste agevolazioni sono state create *ad h*oc per donne disoccupate, inoccupate ed inattive, donne occupate in rientro da congedi di maternità, donne occupate, uomini occupati in rientro da congedi di paternità e uomini aderenti a forme di lavoro *family-friendly*.

Pur essendo solo un piccolo passo per favorire l'ingresso della donna nel mercato del lavoro, verrà evidenziato, nel prossimo sotto paragrafo e poi nel concreto con i casi di alcune aziende, che questo obiettivo può essere perseguito anche aiutando la donna nella gestione delle incombenze familiari, facendo in modo quindi che non debba rinunciare alla vita professionale per accudire la famiglia come invece spesso accade.

[94] Come riportato dal sito www.regioneveneto.it.

3.1.1 La conciliazione vita-lavoro in Veneto

Nel precedente sotto-paragrafo è stato evidenziato che le donne, seppur in costante aumento in termini di presenza nel mondo del lavoro, fatichino a inserirsi completamente poiché permangono degli ostacoli da affrontare in quanto ancora troppo cariche di responsabilità extra-lavorative, che vanno dalla cura dei figli minori a quella progressivamente più frequente dei genitori anziani.

Il sempre più attuale tema della conciliazione della vita familiare con quella lavorativa va rivisto in relazione ai cambiamenti demografici e sociali che hanno modificato lo stile di vita e le abitudini delle persone. In particolare una maggiore partecipazione delle donne nel mondo del lavoro, dovuta sia a delle esigenze economiche sia alla necessità di mostrare i propri talenti e potenzialità, ha portato a dei disequilibri all'interno delle famiglie. Infatti erano tradizionalmente richiesti alla donna la dedizione alla casa e alla famiglia e, in particolare, la responsabilità della cura dei minori e degli anziani. Con la comparsa di questi presupposti si è cominciato a parlare di conciliazione vita-lavoro, sia a livello europeo sia nazionale e sia, come vedremo a livello regionale, includendo in questi programmi non solo la donna ma anche l'uomo in un'ottica di responsabilizzazione delle necessità all'interno della famiglia e dell'importanza del valore sociale che hanno la maternità ed il lavoro femminile.

La regione Veneto, preso atto del problema, ha deciso di intervenire a partire dal 2013, quando è stata siglata l'intesa in tema di conciliazione famiglia-lavoro tra la Regione, Anci e Upi inserita nella delibera regionale n. 53 del 21 marzo 2013. Con questo atto vengono messi a punto gli obiettivi già previsti dal Dipartimento delle pari opportunità per l'anno precedente, in particolare andando ad operare su tre specifiche aree di intervento:

1) la promozione di misure di welfare aziendale con la finalità di sopperire ai bisogni sia delle famiglie che delle imprese;
2) la necessità di creare nuovi posti di lavoro e nuove figure professionali distinte sviluppati *ad hoc* per poter fronteggiare le crescenti esigenze dei lavoratori di conciliare la vita lavorativa con quella familiare;
3) innovativi progetti all'avanguardia, anche in fase sperimentale, coordinati con il Dipartimento delle pari opportunità.

In seguito è intervenuta in modo più concreto la delibera della giunta regionale n. 6 del 7 febbraio 2014 con la quale vengono stanziati un milione di euro destinati alle imprese che

risulteranno essere *family-friendly*, nello specifico le imprese individuali, collettive o cooperative, aziende sanitarie locali, ospedaliere ed enti pubblici con sede locale o operativa in Veneto che pongono in essere dei progetti "*che coinvolgono insieme forze sociali, economiche e culturali che, in accordo con le istituzioni promuovono nelle comunità locali iniziative attente ai bisogni delle famiglie*".

Inoltre nella suddetta delibera sono presenti due bandi:

1) il primo relativo ai '*Piani territoriali dei tempi e degli orari*' che riguarda le Pubbliche Amministrazioni e gli eventuali interventi posti a favore del sostegno delle famiglie e, in particolare, volti a favorire la conciliazione vita-lavoro, avendo specifica cura nell'informare e formare su quanto il proprio ambito o territorio mette già a disposizione in materia;
2) Il secondo riguarda '*Programmi aziende Family Friendly e Audit Famiglia & Lavoro*', a cui il Fondo nazionale per le politiche sociali 2014 ha assegnato quasi 20 milioni di euro al Veneto ed è rivolto alle aziende "*orientate a considerare la valorizzazione della famiglia nel proprio modello organizzativo*". Così in particolare tali aziende agiscono attraverso il settore delle Risorse Umane per perseguire programmi di Audit Famiglia e lavoro o, nel caso siano già presenti, si impegnano a migliorarli ed implementarli. Inoltre essi sostengono lo sviluppo della conciliazione vita-lavoro sia con la collaborazione di altre aziende, sia attraverso figure specializzate in materia.

La Regione quindi, con questi due bandi, pone al centro dell'attenzione il problema di favorire la coesistenza di responsabilità di tipo professionali e familiari nella vita di tutti i giorni attraverso strumenti e politiche messe in atto dalle aziende per generare un guadagno multiplo sia dal lato economico che da quello del capitale sociale in modo che si rifletta in favore di tutto il territorio, seguendo la linea comunitaria espressa nell'obiettivo '*Europa 2020*'.

Con il secondo progetto menzionato, in particolare, il Veneto dimostra di essere una regione innovativa sul tema in quanto è la prima vera regione, dopo la provincia autonoma di Bolzano, ad avere siglato un contratto di licenza d'uso del marchio europeo '*Audit Famiglia & Lavoro*' con la Fondazione di Francoforte '*Berufundfamilie GmbH*', strumento fondamentale per promuovere delle politiche da applicare alle risorse umane in azienda che hanno come fine ultimo l'ottimizzazione della gestione familiare da parte dei lavoratori. Questo strumento è costituito da una fase di avvio in cui vengono valutate le attuali misure prese dall'azienda in relazione alle risorse umane, che vanno dalle

modifiche dell'orario e del luogo di lavoro alle retribuzioni o prestazioni aggiuntive fino ad eventuali servizi per agevolare le necessità di cure di minori e anziani[95]. La seconda fase inizia a seguito delle valutazioni fatte in precedenza, così da poter definire delle nuove misure migliorative che l'azienda formalmente si impegnerà ad applicare in futuro nell'arco dei tre anni successivi, assicurandosi in questo modo il certificato '*Audit Famiglia & Lavoro*'.

Dopo tre anni viene confermato il certificato a seguito della valutazione dell'Auditrat, l'organo territoriale competente, che controlla e accerta che gli impegni presi in precedenza siano stati effettivamente portati a compimento.

Un altro importante progetto è stato avviato nel 2011 dalla Regione Veneto con l'istituzione di *Nidi di Famiglia* tramite la delibera della Giunta Regionale n. 1502 dello stesso anno che ha confermato il progetto sperimentale intrapreso tre anni prima[96] che si concretizzava in un servizio alla prima infanzia fornito da personale specializzato nell'educazione presso la propria o altrui abitazione. Questa iniziativa quindi si pone come obiettivo sia l'educazione e la cura di bambini ma anche in modo trasversale il supporto per genitori che, lavorando, incontrano delle difficoltà nel gestire le responsabilità familiari.

Questo servizio è logicamente correlato al superamento di importanti requisiti: infatti per poter aprire una struttura di questo tipo è necessario seguire un corso promosso dalla regione che qualifichi l'educatore in modo adeguato ed è inoltre necessario trovare un ambiente consono per il tipo di servizio che verrà fornito.

Nel 2014 la regione ha voluto ribadire l'importanza del progetto stanziando 364.000 Euro a sostegno di "*interventi a favore della famiglia: implementazione e sviluppo del sistema regionale nidi in famiglia*"[97], motivata dal fatto che questa iniziativa possa aiutare le famiglie nelle esigenze familiari sottolineando la necessità di valorizzare la conciliazione tra la vita familiare e quella lavorativa e, al contempo, creare nuovi posti di lavoro.

Tutte queste intenzioni sono state confermate anche recentemente con il decreto del direttore della direzione servizi sociali n. 97 del 16 agosto 2017 con cui la regione si impegna a promuovere e finanziare i *Nidi di Famiglia* in quanto convinta dei benefici che possono apportare sia dal punto di vista economico che sociale.

---

[95] E. Massagli, R. Zucaro, '*Indagini per nuovi modelli di conciliazione vita-lavoro*', progetto Welfarenet, FSE-Regione Veneto, pag. 87.
[96] Vedi delibera della Giunta regionale n. 674/2008.
[97] Vedi delibera della Giunta regionale n. 1963/2014.

Non è un caso che ad oggi esistano nella regione Veneto 345 *Nidi di Famiglia*, distribuiti tra le sette province, in particolare in quelle di Treviso e Verona che da sole contano ben 165 strutture presenti.

Il problema della conciliazione vita-lavoro è stato trattato in maniera graduale, partendo dal 2012, quando l'assessore ai servizi sociali ha approvato un provvedimento che prevede lo stanziamento di 540.000 euro destinati a 24 comuni della regione che implementano dei progetti per favorire concretamente la conciliazione vita-lavoro[98].

L'anno seguente il medesimo assessorato ha stabilito che l'ammontare da destinarsi a interventi orientati alla conciliazione tempi vita-lavoro sarebbe cresciuta fino a 1.092.000 Euro, cifra da distribuire alle aziende tramite l'emissione di un bando; questa decisione è stata presa perchè è stato appurato che queste misure portano ad una crescita tanto economica quanto sociale ed inoltre, riportando le parole dell'assessore Sernagiotto, perché «*il Veneto ha scelto le proprie linee d'intervento che promuovono misure di welfare aziendale per rispondere alle esigenze delle famiglie e delle imprese e puntano allo sviluppo di nuove opportunità di lavoro e di specifici profili professionali*»[99].

Passando ora alle iniziative prese a lungo termine, l'8 maggio 2017 è stata emanata la deliberazione della Giunta regionale n. 611 che si riferisce al '*Piano triennale di Azioni Positive 2017-2019[...]*', con il quale vengono riconosciuti tre obiettivi specifici su cui intervenire:

1) il raggiungimento del benessere e delle pari opportunità per tutto il personale regionale;
2) il perseguimento delle pari opportunità nell'ambito lavorativo, come anche il benessere del lavoratore e la tutela della salute e della sicurezza sul luogo di lavoro;
3) la promozione delle pari opportunità nell'ambito della conciliazione vita-lavoro e delle politiche anti-discriminatorie.

Questo Piano, in diretta connessione con il precedente riguardante il triennio 2013-2015, stabilisce degli obiettivi specifici per ognuna delle tre aree di intervento ed inoltre anche un Comitato di monitoraggio e verifica affinché tali iniziative vengano effettivamente implementate.

[98] Vedi comunicato stampa n. 1686 del 3 ottobre 2012 sul sito www.regioneveneto.it.
[99] Vedi comunicato stampa n. 174 del 6 febbraio 2013 sul sito www.regioneveneto.it.

Gli obiettivi del provvedimento sono esplicitati nell'Allegato A, in cui si stabilisce che questi debbano seguire l'impostazione dell'art.42 del 'Codice di pari opportunità tra uomo e donna'[100] e, sono:

- Promuovere una cultura organizzativa che riconosca le responsabilità delle attività lavorative e sia orientata allo sviluppo professionale dei lavoratori e delle lavoratrici e alla gestione delle diversità;
- Promuovere l'integrazione nei ruoli regionali del personale proveniente dalle province e un senso di appartenenza e rispetto per il proprio Ente, ambiente di lavoro e per i colleghi;
- Promuovere e garantire l'affermazione del principio di pari opportunità e contrasto alle discriminazioni nell'organizzazione del personale regionale e valorizzare l'apporto delle lavoratrici e dei lavoratori, in particolare di coloro appartenenti a categorie svantaggiate, sottorappresentate o discriminate;
- Promuovere lo sviluppo professionale delle lavoratrici donne al fine di favorire la presenza femminile ai livelli apicali;
- Favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, la condivisione delle responsabilità familiari tra i sessi, la rimozione di stereotipi e discriminazioni dirette e indirette, con particolare attenzione alla parità di trattamento tra lavoratrici e lavoratori.[101]

In sintesi, nell'arco di questo triennio la regione Veneto auspica di raggiungere o comunque tendere agli obiettivi previsti con particolare riferimento alle tre aree di intervento sopra citate, ponendo in crescente risalto la questione dell'importanza di eliminare gli ostacoli che impediscono alle donne di entrare nel mondo del lavoro o, in altri casi, che le spingono a lasciarlo.

Un altro provvedimento preso di recente è il decreto del direttore della direzione servizi sociali n. 65 del 15 giugno 2017 che approva il programma di cui al decreto del direttore della direzione dei servizi sociali n. 6 del 18 gennaio 2017 recante come titolo '*Progetti per l'individuazione e lo sviluppo di nuove opportunità di lavoro e di specifici profili professionali, in grado di offrire risposte concrete alle esigenze di conciliazione ai sensi della D.G.R. n. 53/2013: percorso per la definizione del profilo professionale esperti in attuazione di misure strategiche per favorire interventi sulle politiche familiari (Auditori)*

[100] Decreto legislativo, 11/04/2006 n° 198, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale il 31 maggio 2006.
[101] Vedi Allegato A della delibera della Giunta regionale nr. 611 del 08 maggio 2017, pag. 7.

in ambito lavorativo' che si inserisce all'interno del piano '*Strategia Europa 2020*' che sostiene le regioni verso una crescita economica il più possibile compatibile con l'ambiente e più efficiente nella gestione delle risorse umane e nell'inclusione sociale.
Con questo provvedimento sono stati concessi 30.000 Euro al fine di realizzare il progetto di definizione del profilo professionale di auditori nel campo lavorativo, ribadendo in modo chiaro la volontà di continuare il percorso intrapreso nel 2013 con la delibera esaminata in precedenza.
Nella stessa direzione si colloca il Programma Operativo regionale del Fondo Sociale Europeo per l'arco temporale 2014-2020, approvato dalla Commissione Europea il 12 dicembre 2014 e inserito in seguito nella deliberazione della Giunta regionale n. 2216 del 23 dicembre 2014.
Questo documento stabilisce la destinazione dei fondi europei a livello regionale e, in particolare, ribadisce la necessità e l'urgenza di istituire politiche di conciliazione vita-lavoro efficaci per il raggiungimento di alcuni macro obiettivi. Per quanto riguarda gli interventi relativi all'occupazione, è stata giudicata improrogabile la questione riguardante la parità tra uomini e donne nell'ambito lavorativo e la conciliazione vita-lavoro in modo da favorire l'afflusso di lavoratrici nel mondo del lavoro e una loro permanenza. In riferimento invece alla conciliazione tra vita familiare e vita professionale, vengono promosse delle misure per sostenere in particolar modo le donne senza occupazione, quelle rientranti al lavoro dopo un periodo di congedo e quelle occupate ma con problemi nella gestione delle incombenze familiari. Andando ad analizzare nello specifico le misure, queste si concretizzano in:

- nuove misure di welfare sia aziendale che territoriale e un'organizzazione del lavoro e delle risorse umane più efficace in un'ottica *family-friendly*;
- sostegno a reti territoriali di conciliazione tra imprese, enti di formazione, università, amministrazioni locali e parti sociali;
- supporto con iniziative di formazione per le lavoratrici che rientrano dal congedo di maternità e lavoratori che rientrano dal congedo di paternità o lavoratrici che usufruiscono della flessibilità oraria o del telelavoro;
- misure atte a favorire nuove idee imprenditoriali e tramite azioni volte alla formazione per facilitare l'individuazione e la definizione delle stesse;
- voucher di conciliazione e iniziative di inclusione del lavoratore padre;

- interventi per raggiungere la parità di genere nel mondo del lavoro ponendo l'accento sulla parità di retribuzione e di possibilità di carriera[102].

Un altro importante obiettivo è quello di sensibilizzare le aziende al tema della responsabilità sociale d'impresa come traino per creare valore sia in termini di maggiore competitività sia come tassello per uno sviluppo sociale e territoriale.

Da quanto analizzato finora riusciamo a ricavare un quadro abbastanza chiaro sulle criticità presenti sul mondo del lavoro in Veneto per una donna, soprattutto se madre.

La regione Veneto non ha evidenziato un esito disastroso come altre regioni in seguito alla crisi del 2008, anche se naturalmente ha risentito degli effetti negativi che si sono propagati, ma ha avuto la prontezza di arginare i danni anche grazie alla peculiarità del suo tessuto economico: infatti essendo questo formato per lo più da imprese a matrice familiare ha saputo cogliere i cambiamenti in atto riuscendo a non farsi sommergere dai nuovi presupposti.

Nonostante ciò si può notare come la gestione della famiglia influisca ancora in modo considerevole sulle scelte lavorative; malgrado l'importante aiuto di nonni, parenti e vicini nel sopperire alle esigenze di cura specialmente dei bambini, si può notare come nella scelta di abbandonare il lavoro per motivi di incapacità di conciliazione della vita familiare e quella lavorativa sia spesso la donna ad avere la peggio. Infatti il 27,6% delle donne sceglie di rinunciare al lavoro per motivi familiari contro il 16% degli uomini[103].

In conclusione quindi, nonostante siano stati fatti dei passi avanti per quanto riguarda la conciliazione e la parità di genere nel mondo del lavoro, come verrà riportato anche nei casi concreti delle aziende che seguiranno, è solo l'inizio di un lungo percorso, sia a livello regionale che nazionale e comunitario che ha come obiettivi la parità di genere nel mondo del lavoro sostenuta da politiche di conciliazione e di welfare sia interne che esterne all'azienda.

[102] E. Massagli, R. Zucaro, '*Indagini per nuovi modelli di conciliazione vita-lavoro*', progetto Welfarenet, FSE-Regione Veneto, pag. 89.

[103] Fondazione Nordest, 'Il tempo ritrovato. Percorsi, idee e proposte di conciliazione in Veneto', luglio 2013.

3.1.2 Alcune buone prassi venete

Il Veneto è costellato da imprese solide che in alcuni casi si sono distinte per la particolare attenzione verso i temi della conciliazione vita-lavoro e del welfare aziendale in un'ottica inclusiva della donna nel mondo del lavoro.

In questo campo è diventata famosa a livello nazionale l'azienda Luxottica[104], che dal 2009 in poi ha messo in atto importanti piani di welfare che hanno avuto considerevoli risvolti sia sul piano economico sia su quello della soddisfazione e benessere dei dipendenti.

Un'altra azienda di grandi dimensioni che si è dedicata di recente alle tematiche relative al welfare è Bottega Veneta, fondata nel 1966 a Vicenza da un'idea di Renzo Zengiaro e Michele Taddei e cresciuta nel settore dei beni di lusso fino a contare negozi presenti in tutto il mondo. Alla fine degli anni Novanta la società è stata rinnovata a seguito del ritiro dei due soci fondatori; questo processo si è concluso con l'acquisizione da parte del gruppo Gucci nel 2001. Per quanto riguarda il welfare aziendale, ci sono state importanti novità nel 2013, anno in cui si è deciso, a seguito di un processo di raccolta di informazioni sulle preferenze dei dipendenti da parte di comitati paritetici, di introdurre dei voucher con i quali veniva data la possibilità ai dipendenti di acquistare un grande numero di servizi utili come la palestra, l'asilo nido, la lavanderia, ma anche le cene take-away. Inoltre sono stati previsti degli aumenti salariali nella dimensione di 1.000 euro annui ed altri pacchetti bonus per contribuire ai costi relativi ai libri scolastici e alle rette universitarie dei figli. Queste misure sono state stimolate da un biennio (2010-2012) particolarmente favorevole che ha visto un aumento dei ricavi del 134%, anche se il presidente e amministratore delegato dell'epoca, Marco Bizzarri, ha tenuto a precisare che queste politiche non vogliono essere etichettate come di stampo paternalistico ma come interventi con finalità di aumento del benessere dei dipendenti «*per il successo del prodotto*», in modo da creare «*un circolo virtuoso che si ripercuota positivamente sui conti*»[105].

Di dimensioni più ridotte, ma particolarmente attenta all'occupazione femminile, è la San Benedetto S.p.a. fondata nel 1956 a Scorzè, in provincia di Venezia, il cui business originario era dato dall'attività di imbottigliamento dell'acqua naturale in contenitori di vetro. Nel 2007 istituisce una commissione interna paritetica per le pari opportunità che

[104] Si rinvia al primo capitolo per una più ampia trattazione.
[105] P. Bottelli, '*Bottega Veneta lancia un piano di welfare di lusso*', Sole24ore Moda 24, 8 novembre 2013.

due anni dopo ha ideato il progetto P.O.N.T.I., acronimo di 'Pari opportunità nei territori e nelle imprese', che intendeva favorire l'occupazione femminile attraverso delle agevolazioni che spaziano dalla flessibilità dell'orario di lavoro alla condivisione del lavoro. Dal 2010 è inoltre in vigore un 'Codice di condotta per la tutela della dignità delle donne e degli uomini in azienda' come affermazione di un concetto che è intrinseco nella cultura aziendale.

Queste iniziative sono confermate anche per gli anni successivi, alimentate dagli studi eseguiti dalla Commissione, portando così alla nascita di progetti quali il nido aziendale e un modello organizzativo di lavoro 'a isole' per sostenere la donna che rientra al lavoro, in particolare dopo il congedo di maternità.

Con la stipula del contratto integrativo 2011-2013 sono state concretizzate ulteriori interessanti proposte come il medico aziendale, il sostegno allo studio per i figli dei dipendenti, il contributo per il nido e altri benefit vari come un aiuto economico nel caso di matrimonio o per la nascita di un figlio.

Negli anni successivi il gruppo ha ribadito la ferma intenzione di ampliare il ventaglio di servizi offerti concentrandosi sull'assistenza sanitaria, quindi concedendo rimborsi spesa più alti, e sul supporto all'istruzione dei figli dei dipendenti arrivando a sostenere economicamente gli studi fino ai master.

Altrettanto importante è il lavoro svolto dalla TEXA S.p.A., un'azienda fondata nel 1992 da Bruno Vianello, attuale presidente, e dal socio Manuele Cavalli, che è cresciuta progressivamente fino a guadagnarsi negli ultimi anni un'importanza a livello mondiale nel settore della progettazione, industrializzazione e costruzione di strumenti diagnostici multimarca, analizzatori per gas di scarico, stazioni per la manutenzione dell'aria condizionata e dispositivi per la telediagnosi destinati ad autovetture, moto, camion, imbarcazioni e mezzi agricoli[106]. L'azienda, con sede a Monastier di Treviso dove conta circa 400 dipendenti, ha dimostrato di possedere culturalmente i valori del benessere sociale dei dipendenti dedicando particolare attenzione alle loro specifiche esigenze, avviando un progetto promosso dalla Regione Veneto ed in particolare dall'Assessorato ai servizi sociali, che ha permesso loro di ottenere la certificazione Audit Famiglia & Lavoro di cui si è parlato nel paragrafo precedente.

Tale iniziativa incentivava la flessibilità sia nell'orario di lavoro, cercando di agevolare i lavoratori genitori nella conciliazione vita-lavoro, sia nella gestione delle ferie in modo

[106] Dati acquisiti dal sito www.texa.it.

da potere favorire le diverse esigenze. Oltre a questo è stato sviluppato un portale nel quale i dipendenti potessero condividere tutta una serie di informazioni utili per la collaborazione a fini lavorativi; oltretutto questo sito ha come fine ultimo quello di informare i lavoratori sulle possibilità previste dalla normativa italiana nell'ambito della conciliazione vita-lavoro, della maternità e dei congedi parentali fino ai permessi per le gestioni familiari[107].

Un'altra importante testimonianza arriva da Mira, in provincia di Venezia, in cui ha sede la società cooperativa Cmev, fondata nel 1987 da Tiziano Venturini con l'intento di fornire un supporto al settore elettrostrumentale nella zona ad alta intensità industriale del porto di Marghera. Questa impresa si è sviluppata nel tempo a tal punto da diventare leader nel suo settore espandendosi in ambiti attinenti col fine di sviluppare capacità elettroniche ed elettrotecniche. Nonostante ciò ha risentito negli ultimi anni di una forte congiuntura economica negativa che ha caratterizzato tutta la zona e così la presidenza si è trovata davanti alla necessità di tagliare i costi senza però volere compromettere il rapporto di lavoro dei dipendenti, ed a questo è stata utile l'implementazione di un piano di welfare stipulato in accordo con il sindacato di secondo livello. Questa decisione prevede la sospensione di alcune voci come il premio feriale e l'introduzione di altre come la compensazione di visite mediche di dipendenti e familiari, un concorso spesa per l'acquisto di libri di testo, per le tasse universitarie e un buono benzina di 250 euro, riuscendo comunque a mantenere una quota del premio di risultato[108].

Un'esperienza che proviene dalla provincia di Padova è quella relativa all'azienda Siav S.p.a. con sede a Rubano e una popolazione aziendale di 260 dipendenti in Italia e altri 20 all'estero. Il gruppo si occupa di sviluppo di software e sistemi informatici ed è famoso nel settore in tutto il territorio nazionale.

Il suo piano di welfare aziendale è piuttosto ricco ed è composto principalmente da convenzioni con altri enti. In ordine di importanza citiamo innanzitutto la convenzione con Assicurazioni Generali che permette al dipendente e alla propria famiglia di usufruire di tutta una serie di vantaggi: uno sconto minimo del 25% sulle tariffe vigenti delle polizze RCA, uno sconto del 30% sui premi delle tariffe vigenti della polizza casa, uno sconto del 30% sulle tariffe vigenti di polizza infortuni, soluzioni personalizzate per la sezione

[107] E. Massagli, R. Zucaro, '*Indagini per nuovi modelli di conciliazione vita-lavoro*', progetto Welfarenet, FSE-Regione Veneto pag. 97.

[108] B. Ganz, '*Meglio il buono benzina (esentasse) del premio aziendale: così i contratti di secondo livello entrano nelle Pmi (e salvano posti di lavoro e stipendi)*', Ilsole24ore, 30 luglio 2014.

relativa a risparmi ed investimenti, la possibilità di aderire a fondi di previdenza integrativa a condizioni favorevoli, la possibilità di scegliere tra cinque possibilità di copertura di una polizza vita e la predisposizione di una specifica area riservata tramite la quale dipendenti e familiari possono accedere per chiedere informazioni, preventivi o la consulenza di un professionista.

Dal punto di vista finanziario è stata istituita una convenzione con Deutsche Bank che permette ad ogni dipendente di avere una carta di credito della banca stessa ed un conto corrente online completamente gratuito. Inoltre la convenzione con Agos Ducato dà la possibilità ai lavoratori di accedere a finanziamenti e prestiti in modo più semplice e conveniente.

Minori invece sono le convenzioni con la stazione di servizio Shell, quella con un centro estetico, con una palestra, e con uno studio commercialistico, che fanno in modo che i servizi siano resi ai dipendenti con delle tariffe agevolate.

Tutte queste misure sono state comunicate in modo efficace attraverso una lettera inviata ad ogni singolo dipendente sul ventaglio di possibilità e inserendo il documento nel portale dell'azienda in Internet.

Infine in ultima analisi esaminiamo un caso particolare: quello della Cooperativa sociale onlus Castelmonte, capogruppo di un gruppo imprenditoriale sociale, che ha come finalità la promozione umana, morale e culturale di persone socialmente svantaggiate[109].

Questa vicenda è tanto inconsueta quanto necessaria per comprendere l'importanza delle misure introdotte: infatti, nonostante l'azienda conti solamente 40 dipendenti, di cui 10 soci, è riuscita attraverso l'attuazione di queste misure a superare il periodo di crisi economica riducendo l'importo netto per il dipendente ma aggiungendo tutta una serie di servizi detassati per l'azienda che permettono al lavoratore di vedersi aumentare il reddito complessivo, risparmiando quindi sul costo del lavoro.

Avendo come filosofia aziendale propria l'attenzione verso il *work-life balance* ed il welfare aziendale, la cooperativa ha deciso di partecipare da alcuni anni al progetto audit della Regione Veneto 'Aziende family friend' avente come destinatari tutti i soci, i dipendenti ed i collaboratori, in particolare donne, che vengono posti in relazione con un team di psicologi che studiano le problematiche dei lavoratori e cercano delle soluzioni per migliorare la conciliazione tra vita familiare e vita lavorativa. Nel momento della concretizzazione di queste misure si è riscontrato un miglioramento sia per quanto

[109] Dati acquisiti dal sito www.castelmonteonlus.it.

riguarda il benessere dei dipendenti sia per il risanamento del bilancio della cooperativa stessa[110].

3.2 IL WELFARE CONTRATTUALE NELLA REGIONE VENETO

In questo paragrafo verranno trattati, più nello specifico, delle buone prassi aziendali presenti nel tessuto economico Veneto che si sono distinte negli ultimi anni nell'implementazione di piani di welfare o che hanno sottoscritto accordi collettivi aziendali migliorativi in materia, in particolare inserendo aspetti ineressanti in ottica inclusiva. Le analisi riportate sono l'esito di un questionario proposto a tutte le aziende considerate, in modo da ottenere una visione oggettiva sulle misure intraprese e da facilitare la stesura delle considerazioni conclusive; per una trattazione più dettagliata si rinvia alla Nota metodologica.

In particolare sono state prese in considerazione tre aziende: Performance in Lighting, ZF Padova e Came, con le quali è stato organizzato un colloquio con i reponsabili delle Risorse Umane per chiarire la situazione della singola azienda nell'ambito del welfare aziendale.

L'intento dell'analisi di queste esperienze è quello di creare un ponte tra ciò, che si è illustrato in questo elaborato e un'indagine concreta e diretta su esperienze significative del territorio, con focus sui benefici in termini di inclusione socio-lavorativa delle donne nel mercato del lavoro.

3.2.1. IL CASO DEL GRUPPO 'PERFORMANCE IN LIGHTING'

3.2.1.1. Storia dell'azienda

Verrà analizzata ora nella pratica un'azienda che si è distinta per le politiche perseguite in tema di conciliazione vita-lavoro e in generale di *work-life balance*.

Performance in Lighting è un Gruppo internazionale costituito da quattro aziende produttrici di apparecchi d'illuminazione, di cui due con sede in Italia (a Colognola ai Colli - VR e a Ghisalba - BG), una in Belgio e una in Germania.

[110] E. Massagli, R. Zucaro, '*Indagini per nuovi modelli di conciliazione vita-lavoro*', progetto Welfarenet, FSE-Regione Veneto, pag. 101.

Il Gruppo Performance in Lighting opera nei diversi ambiti dell'illuminazione (residenziale, commerciale, architetturale, stradale, sportivo, industriale), per offrire a progettisti e prescrittori una gamma completa di apparecchi e soluzioni illuminotecniche. Performance in Lighting conta oggi oltre 700 dipendenti di cui 182 nella sola sede del veronese che detiene una percentuale atipica di personale femminile del 57% (103 lavoratrici). E' inoltre una realtà industriale internazionale presente in più di 90 Paesi attraverso varie filiali (tra cui Germania, Francia, Spagna, Belgio, Olanda, Usa, Regno Unito, Finlandia, Portogallo, Australia, Singapore, Russia) e un ufficio di rappresentanza a Dubai.

In particolare, l'azienda sita a Colognola ai Colli assume i propri lavoratori secondo il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro metalmeccanico prevedendo in aggiunta delle integrazioni tramite la contrattazione collettiva aziendale.

La Performance in Lighting è da sempre attenta alle questioni sociali e alla parità di genere, il Gruppo infatti rispetta i principi di Responsabilità Sociale, gestione della sicurezza e protezione delle informazioni e ne è prova il fatto che sia stata certificata in base alle norme ISO 9001:2015.

Proprio in riferimento alla Responsabilità Sociale d'impresa in ottica di genere, il Gruppo aderisce e partecipa dal 2006 al Forum Veneto per la responsabilità sociale d'impresa, un'iniziativa che ha preso vita da un protocollo firmato dalla Regione Veneto e da Unioncamere del Veneto. Inoltre, più nello specifico, il Gruppo fa parte anche del progetto Verona Innovazione sulla responsabilità sociale d'impresa, un'azienda speciale della Camera di Commercio di Verona che ha lo scopo di porre al centro dei processi aziendali l'innovazione quale punto di forza per guadagnare competitività in mercati sempre più veloci e di aiutare gli imprenditori associati nella fase di ricerca e di definizione della strategia.

L'azienda si concentra in particolare nel settore delle politiche orientate al *work-life balance*, poiché l'attenzione per il benessere dei dipendenti è un obiettivo intrinseco nella politica aziendale. Non è casuale infatti che l'imprenditore abbia voluto creare un ambiente di lavoro piacevole e rilassante, comprendendo giardini tra gli uffici e una fontana interna, oltre che un gran numero di finestre che si affacciano su una zona verde. Sempre per favorire il benessere dei lavoratori l'azienda mette a disposizione dei corsi di formazione e aggiornamento all'interno degli orari di lavoro, per conciliarlo al meglio con la vita familiare, e vengono spesso elargite agevolazioni e sconti per attività commerciali e centri sportivi del territorio.

Negli ultimi anni, inoltre, dopo aver constatato che le problematiche dei lavoratori hanno una forte incidenza sul loro benessere e, di conseguenza sul rendimento aziendale, la proprietà ha deciso di intraprendere un progetto d'ascolto, all'interno del quale i dipendenti avessero la possibilità di incontrare in azienda, in maniera completamente gratuita, alcuni professionisti con esperienza pluriennale in vari settori (ad esempio avvocati, consulenti assicurativi e consulenti bancari) per dar loro una prima consulenza su diverse tematiche. Nel corso del tempo questo genere di sostegno è stato assegnato anche al settore delle risorse umane che, periodicamente, si impegna a conversare con i vari dipendenti, prendendo nota di eventuali problematiche o esigenze che l'azienda si impegnerà a risolvere insieme all'interessato.

Per quanto riguarda le politiche di genere e relative al contrasto degli eventuali fenomeni di mobbing, la direzione si è mostrata anche in questo caso interessata e motivata nel limitare le differenze tra lavoratori e lavoratrici, sia per quanto riguarda la retribuzione sia per le possibilità di carriera, valorizzando al contempo le diversità di ciascuno.

Facendo degli esempi, nella sede del Gruppo sono presenti undici dipendenti di fascia protetta: cinque operai e cinque impiegati diversamente abili e un operaio profugo. Inoltre, per sottolineare il fatto che la proprietà si prefigge di dare le stesse opportunità a uomini e donne, ci sono dirigenti di entrambi i sessi: infatti sono donne il responsabile dell'Ufficio Tecnico, il direttore amministrativo, il responsabile amministrativo, il direttore controllo di gestione e budgeting, il direttore Risorse Umane, il responsabile servizi commerciali alle filiali, il direttore della filiale francese e il direttore della filiale americana[111].

Quindi per quanto riguarda l'azienda nel complesso, si può affermare che c'è in generale un equilibrio tra il numero dei lavoratori e quello delle lavoratrici.

L'ingente numero di lavoratrici presenti ha fatto sorgere però il problema della tutela della gravidanza e della maternità, da concepire come valori e non come ostacoli.

In questo senso la proprietà ha attivato un importante progetto nel 2002, quando si è deciso di costruire un asilo aziendale nella sede di Colognola ai Colli che, potendo accogliere bambini dai 7 ai 36 mesi, dava la priorità ai figli dei dipendenti riservando però, in modo del tutto innovativo, i posti rimasti vacanti alle famiglie del territorio.

L'asilo *Nidoblu* è stato affidato all'omonima cooperativa sociale che si preoccupa di assumere educatrici qualificate. Questa struttura, pensata innanzitutto per venire incontro

[111] Vedi nota 100, pag. 162.

ai bisogni delle lavoratrici in azienda, segue principalmente gli orari di lavoro: quindi è attivo dal lunedì al venerdì dalle 7.30 alle 18.00 per tutti i mesi dell'anno eccetto due settimane di chiusura in agosto, con la possibilità di modificare l'orario in base alle esigenze personali.

Ogni anno viene pubblicato un avviso pubblico sul territorio tramite il quale è possibile fare domanda per l'inserimento del bambino all'asilo. I figli dei dipendenti dell'azienda avranno la certezza di trovare un posto e poi, a seguire, verranno accettati i bambini in ordine di domanda fino a esaurimento posti, dando quindi la possibilità di usufruire del servizio anche a genitori dei paesi limitrofi.

La struttura è anche fisicamente all'avanguardia, in quanto è stata costruita quasi totalmente in legno dando grande importanza all'illuminazione naturale e dotandosi, per quella artificiale, dei migliori prodotti del gruppo, aggiudicandosi la nomina tra le 70 migliori strutture eco-compatibili del territorio nazionale. Il gruppo ha sostenuto tutte le spese iniziali, usufruendo di un contributo della Regione Veneto che ha elargito 158.000 euro a fronte dei 760.000 euro totali.

In un ambiente adiacente è inoltre presente una fattoria didattica, in cui i bambini possono dare spazio alla conoscenza e alla fantasia potendo rapportarsi con oche, anatre, conigli, pecore, maialini e asinelli.

Per i dipendenti inoltre la retta dell'asilo consiste in un importo forfettario con un costo decisamente minore rispetto alla media delle altre strutture del territorio, l'azienda provvede inoltre a fornire gratuitamente pannolini, lenzuola, pasti e giochi di ogni tipo, in quanto il gruppo ha deciso di farsi carico degli eventuali costi di manutenzione ordinaria o straordinaria e della fattoria didattica.

Questo progetto ha coinvolto in modo totale i dipendenti nel mondo dell'infanzia: infatti, in concomitanza con l'apertura dell'asilo, è stato avviato il Progetto Blu, tramutatosi poi nella forma di un'associazione omonima che si prefigge come obiettivo quello di fornire sostegno economico ai bambini più sfortunati con iniziative come la donazione di un'ora lavorativa o del classico panettone natalizio: gesti semplici ma che in un contesto del genere rappresentano un importante aiuto. A tal proposito va nominato il progetto Casa-Asilo che con l'idea 'Adotta una mamma e salva il suo bambino' ha portato un ingente sostegno alla maternità di alcune baraccopoli di Calcutta.

Per tutelare la maternità e impedire alla donna lavoratrice di dovere scegliere tra famiglia e lavoro, il Gruppo si è concretamente impegnato nel concedere flessibilità per quanto riguarda l'orario lavorativo. Infatti il part-time è stato concesso come possibilità a tutti i

lavoratori, nonostante attualmente sia utilizzato solo da donne, nello specifico 25 operaie e 6 impiegate, prevedendo che le operaie lavorino in coppia, riuscendo così a coprire l'intero orario lavorativo di una giornata, che prevede turni 8-12 e 13-17 scambiabili tra una settimana e l'altra.

Nonostante ciò non sia più concesso a tempo indeterminato per non ostacolare le esigenze produttive, oggi il part-time viene concesso per un anno o sei mesi riuscendo quindi ad assecondare meglio i picchi stagionali.

La flessibilità nell'orario lavorativo è concessa nel complesso anche a tutti i manager, i direttori e gli impiegati che in questo modo possono far fronte a necessità improvvise e ai classici bisogni di conciliazione vita-lavoro; questo aspetto ha portato ad avere una permanenza media in azienda doppia rispetto alle altre imprese.

Per quanto riguarda invece i congedi di maternità e paternità, normalmente vengono concessi senza problemi anche se capita spesso che venga richiesto il rientro anticipato in azienda motivato dal fatto che la lavoratrice è agevolata nelle esigenze di cura dal nido aziendale.

In ogni caso al momento del rientro al lavoro la dipendente è accolta con corsi di formazione e aggiornamento svolti in sua assenza e con un orario particolarmente flessibile per rendere il ritorno più sereno.

Tutte queste iniziative fanno sì che l'azienda e il Gruppo in generale siano considerati innovativi e socialmente attenti alle esigenze e alle problematiche che si potrebbero verificare, fornendo un esempio di buona prassi aziendale che si sta diffondendo sempre di più nel territorio nazionale.

3.2.1.2. Questionario sul welfare aziendale

Di seguito viene riportato il questionario proposto in data 4 ottobre 2017 nella sede di Colognola ai Colli (VR), somministrato ad Anna Coveli in qualità di responsabile delle Risorse Umane specializzata in Training e Recruiting.

1) Quando e perché si è cominciato a parlare di welfare in azienda?

Si è iniziato a parlare di welfare già nel 2002 perché la proprietà è sempre stata attenta alla conciliazione tra la vita familiare e la vita lavorativa: infatti in quell'anno è stato creato l'asilo nido aziendale. Avendo per la maggior parte come lavoratrici in produzione donne la cui fascia d'età in quel periodo era tra i venti e i quarant'anni, c'erano circa venti lavoratrici a casa per maternità. Quindi proprio in quegli anni la proprietà ha pensato di

costruire un asilo nido aziendale, realizzato in legno e inaugurato nel 2002. All'inizio era riservato solo ai figli dei dipendenti, in seguito invece, quando la fascia di età si è alzata e c'erano meno figli dei dipendenti, è stato aperto anche ai bambini dei lavoratori delle aziende limitrofe ma ovviamente i figli dei dipendenti della 'Performance in Lighting' hanno sempre avuto la precedenza rispetto agli altri. L'azienda contribuisce con una quota nella retta mensile pari al 30% solo per i figli dei suoi dipendenti.
L'asilo accoglie al massimo 40 bambini, dai 7 ai 36 mesi e segue una filosofia particolare come ad esempio l'innovativa proposta 'Reggio Children', proponendo degli studi originali e all'avanguardia.
La proprietà è sempre stata attenta alle tematiche di welfare anche se non è mai stata presentato a livello formale un programma specifico. Sono tutte attività nate spontaneamente e man mano sono cresciute sempre di più: la possibilità di avere un orario flessibile permettendo di gestire una mezz'ora di entrata posticipata, varie convenzioni nate ancora prima del nido con strutture del territorio, le vaccinazioni antiinfluenzali (per chi lo desidera) per quanto riguarda la salute e il benessere. Inoltre insieme al nido sono state realizzate delle attività e dei corsi rivolti ai genitori con bambini piccoli. Tutte attività spontanee ma che non sono mai state promosse ad eccezione degli ultimi tempi in cui sono emerse queste tematiche e l'azienda è stata chiamata a partecipare a delle conferenze, quindi abbiamo deciso di fare una raccolta di tutte le iniziative prese. Ogni anno si svolge l''Open Day' in cui l'azienda apre le porte ai dipendenti e alle loro famiglie, proponendo delle attività di intrattenimento anche per i bambini in modo che possano vedere dove concretamente i genitori lavorano. E' stata fatta poi un'iniziativa a km 0 per cui veniva un mercatino del territorio fuori dall'azienda presso cui i lavoratori potevano acquistare prodotti locali.
Quindi sono sempre state fatte delle piccole attività ma sono nate spontaneamente dalla volontà e dall'interesse che ha il titolare come filosofia aziendale e man mano stiamo provando a strutturarle e a dargli forma.

2) E' presente il sindacato in azienda? Ci sono state misure prese bilateralmente? Sono state riscontrate difficoltà?

E' presente un sindacato all'interno dell'azienda, sono stati raggiunti dei contratti bilaterali di secondo livello, ma questi non riguardano tuttora il welfare, quindi in sostanza è un welfare aziendale.

3) Quale tipo di welfare (aziendale o contrattuale) ha avuto più successo in azienda? Perché?

In azienda esiste solamente il welfare aziendale quindi è questo che va per la maggiore.

4) Su quali punti hanno voluto concentrarsi maggiormente i Vostri piani di welfare? Sono stati presi in considerazione i 'classici' temi dell'assistenza sanitaria e della previdenza integrativa o si è voluto andare oltre?

Il nostro contratto prevede, già nel CCNL, l'assistenza sanitaria per tutti i dipendenti e la previdenza integrativa anche se è ovvio che la prima è rivolta a tutti i dipendenti ed è obbligatoria, mentre la seconda è più facoltativa nel senso che un lavoratore può aderire o meno. Oltre a queste ci sono delle agevolazioni per la maternità, quindi spesso, oltre alle ore di allattamento che spettano, è possibile allungare il periodo utilizzando ad esempio le ferie o con part-time particolari soprattutto negli uffici; a livello di impiegate, tante durante la maternità hanno la possibilità di portarsi il PC a casa così che non ci sia un distacco completo con l'azienda ma ci sia sempre un certo aggiornamento ad esempio leggendo le mail. Quindi i benefit che vengono dati rimangono sempre e viene sempre fornito un certo aiuto per le procedure burocratiche soprattutto se la lavoratrice non ha la possibilità di rivolgersi ad un altro ente. Al rientro, anche a livello impiegatizio, cerchiamo sempre di concordare un'entrata soft: quindi, nel caso in cui una dipendente faccia solitamente la giornata piena, fa solo 4 ore con 2 di allattamento, 2 di permesso e cerca di arrivare fino all'anno, perché capita che dopo due o tre mesi la lavoratrice madre desideri rientrare al lavoro e quindi viene sempre predisposto un rientro più graduale.

5) Quale impatto hanno avuto tali provvedimenti sul rendimento e sulla soddisfazione dei dipendenti? Come è possibile analizzarlo nella pratica?

Non sono mai state prese misure per calcolare nella pratica la soddisfazione dei dipendenti ma questo viene percepito tra gli uffici, soprattutto in quello delle Risorse Umane nel quale i lavoratori vengono spesso e volentieri a confidarsi e a raccontare le varie problematiche, avanzando anche delle proposte. Come dati concreti il turnover è pari a zero, le uscite che ci sono di solito sono dovute al pensionamento, c'è un'anzianità aziendale molto alta che arriva ai diciott'anni ed un tasso di assenteismo molto basso, intorno al 2%.

Quindi le principali conseguenze di tutte queste misure sono il basso turnover, la diminuzione dell'assenteismo e il fatto che il dipendente si fidelizzi. A prova di ciò è il

fatto che alcuni dipendenti, che avevano dato le dimissioni sono poi tornati, scegliendo di nuovo l'azienda, dopo aver avuto condizioni decisamente peggiori e aver capito che in fondo in questo contesto avevano molte agevolazioni a partire dalla flessibilità dell'orario fino alla libertà di parlare delle proprie esigenze e delle varie problematiche, cosa non facile da trovare in tutti i posti di lavoro. La soddisfazione dei dipendenti poi si può notare dal fatto che ogni volta che viene chiesto loro qualcosa di "extra", si riscontra in loro comprensione ed apertura: a livello di contratto, ad esempio, quando avevamo problemi di vendite ed è stata fatta la cassa integrazione non è mai stato contestato nulla e c'è stata grande disponibilità. Oppure quando viene chiesto loro di fare gli straordinari, per esempio lavorando il sabato, nessuno oppone resistenza.

6) E' stato costoso preparare ed elargire queste misure? E' stato creato un apposito team di dipendenti o sono stati consultati dei terzi?

Al di là del nido, che è gestito da una cooperativa e che ha portato dei costi vivi quando è stato costruito, o tuttora per le manutenzioni ordinarie e straordinarie o delle rette, che ora sono quasi a zero, non sono emersi dei costi extra. Non c'è niente di strutturato che porti dei costi maggiori all'azienda: convenzioni, spostamenti di orario, attività fatte all'interno dell'orario di lavoro non producono dei costi particolari (ad esempio si può citare il 'Family Open Day' per il quale viene preso un catering ma sono comunque dei costi minimi dei quali non è necessario tenere conto e che rappresenta la tradizionale cena aziendale che comunque è sempre stata fatta).
Sono tutte attività predisposte dall'Ufficio Risorse Umane, che si possono fare all'interno dell'orario di lavoro, e che quindi non prevedono costi particolari.
Per queste misure non ci siamo affidati a terzi, abbiamo sempre partecipato a delle tavole rotonde o a delle conferenze sul tema del welfare, come quella della consigliera delle Pari Opportunità di Verona. Siamo sempre attenti alle varie riunioni per raccogliere degli spunti e vedere come migliorare anche in base a dei confronti ma mai nella forma di un consulente o di un team specializzato.

7) Per quanto riguarda le lavoratrici in azienda, quali misure di welfare sono state elargite? Hanno portato dei risultati?

Come già citato in precedenza, c'è una particolare attenzione per le lavoratrici sia dal lato della maternità, sia per la successiva conciliazione vita-lavoro con provvedimenti come

l’asilo nido aziendale o le varie agevolazioni sia in termini di flessibilità sia come disponibilità al dialogo o a qualsiasi tipo di aiuto in termini di consulenza.

8) Ritiene che con le novità apportate negli anni, in particolare con la Legge di Stabilità 2016, applicare il welfare in azienda sia più incentivato dal Legislatore?

Non siamo stati agevolati da queste novità, perché per quello che riguarda ad esempio i ticket e i benefit li abbiamo dati e li diamo, ma rimanendo nella soglia dei 258,23 euro. Per le altre cose al momento ci stiamo lavorando infatti un obiettivo del 2018 è quello di riuscire ad avere un portale welfare tramite Confindustria e da quel momento cercheremo di costruire il nostro premio di risultato, cosicché il dipendente possa scegliere come usufruirne, quindi anche attraverso il welfare.

9) Quali sono i costi e i benefici, a posteriori, dell’implementazione di un piano di welfare in azienda?

I benefici sono quelli già citati, quindi la soddisfazione del dipendente e la sua fidelizzazione, il basso turnover ed la diminuzione dell’assenteismo. Come costi invece non ne sono stati rilevati di importanti, infatti ad esempio per la flessibilità sull’orario di lavoro, questa si aggira sulla mezz’ora e riguarda solamente le impiegate, perché per il reparto della produzione sarebbe difficile ma comunque è un’agevolazione a costo zero.

10) Quanto conta la cultura aziendale nelle misure prese?

La cultura aziendale è fondamentale perché nonostante le misure siano prese principalmente a livello formale fanno parte delle attività di tutti i giorni a partire dal fatto che l’Ufficio Risorse Umane è aperto a tutti, ognuno può venire a sfogarsi, a chiedere consiglio o anche a proporre delle migliorie.
Questo fa parte di una cultura, che innanzitutto è stata fatta propria dal Presidente che ha questo interesse verso il dipendente e poi viene portata avanti tutti i giorni dalle risorse umane, tenendo conto delle problematiche che si evolvono: infatti dopo avere tutelato la maternità e la conciliazione vita-lavoro, ora l’età è cambiata e sono emerse esigenze diverse per i dipendenti, come quella di cura verso i genitori anziani. Infatti ora ci stiamo mobilitando soprattutto per tutelare questo aspetto.

3.2.2. IL CASO DI 'ZF PADOVA S.P.A.'

3.2.2.1 Storia dell'azienda

Il gruppo tedesco ZF possiede in Italia due sedi appartenenti alla divisione Marine: una a Selvazzano (PD) ed una ad Arco (TN). L'azienda ZF Padova S.p.a., in particolare, è specializzata nella progettazione e nella produzione di trasmissioni ed invertitori marini, ingranaggi ferroviari, organi di trasmissione del moto e gruppi specializzati per carrelli[112].
Le varie trasformazioni dell'azienda che l'hanno portata ad ottenere il successo attuale possono essere suddivise in tre fasi: in principio la nascita della fabbrica risale al 1929 come officina meccanica specializzata nella produzione di ingranaggi e parti di produzione di biciclette; la seconda fase invece comincia nel 1965 in corrispondenza con l'acquisizione della Meccanica Padana Monteverde (MPM), grazie alla quale l'azienda cresce in modo considerevole espandendo la produzione anche a ponti e trasmissioni per veicoli, fino ad arrivare alle trasmissioni marine negli anni Settanta; infine la terza fase prende vita nei primi anni Ottanta con l'interessamento della multinazionale ZF che, dopo un primo apporto di capitale, arriva ad ufficializzarne l'acquisto nel 1986. Quest'ultimo cambiamento ha portato diverse trasformazioni nello stabilimento padovano che ha cominciato un processo di innovazione con la costruzione del primo impianto di trattamento termico di cementazione e tempra a gestione computerizzata in Italia e di un magazzino completamente automatizzato.
Questo nuovo assetto importato con l'ingresso del gruppo tedesco ha modificato anche la tradizionale visione del modello padronale, finora mai messo in discussione, che è stato progressivamente sostituito con un rinnovato atteggiamento dirigenziale sempre più teso verso i dipendenti.
L'azienda assume la sua attuale denominazione nel 1994, anno in cui comincia una nuova fase di sviluppo e crescita sia dal punto di vista reddituale che competitivo che ha portato conseguentemente a nuovi ed ingenti investimenti e maggiori conoscenze tecniche.
L'atteggiamento della dirigenza nei confronti delle misure da prendere per aumentare il benessere dei dipendenti traspare anche da un sistema organizzativo concepito in base all'approccio alla qualità e all'orientamento verso il *Total Quality Management* (TQM)[113].

[112] ENFAP Veneto , Fondazione Corazzin, IRES veneto, *Strategie di conciliazione tra vita e lavoro in Veneto*, 2006, pag. 144.
[113] ENFAP Veneto , Fondazione Corazzin, IRES veneto, *Strategie di conciliazione tra vita e lavoro in Veneto*, 2006, pag. 146.

In questo contesto la qualità non era solo l'obiettivo cui tendere in termini di prodotto finale ma anche in termini di relazioni e di comportamento, infatti il contributo di ciascun dipendente è ritenuto fondamentale per la crescita dell'azienda.

Questa cultura aziendale particolarmente attenta al dipendente ha progressivamente abbandonato del tutto l'atteggiamento padronale facendo spazio ad un approccio manageriale incentrato sulla professionalità e sulla creazione di un clima ideale di lavoro in grado di responsabilizzare e motivare il dipendente.

Un importante contributo a questo cambiamento è stato apportato dalle organizzazioni sindacali presenti all'interno dell'azienda che, alla continua ricerca di misure migliorative, hanno collaborato con la direzione per predisporre degli interventi che potessero essere di sostegno ai lavoratori.

Questa linea di tendenza è stata confermata già nel 1999 con l'Accordo integrativo aziendale 2000-2003 con il quale sono stati istituiti il Comitato di controllo ed il Comitato di coinvolgimento. Oltre a questi sono state promosse misure per migliorare la flessibilità oraria e per agevolare i dipendenti nei periodi di ferie e festività predisponendo un calendario in anticipo così da informare preventivamente i dipendenti sui giorni non lavorativi.

Questo primo accordo ha dato il via a una serie di interventi migliorativi che negli anni si sono susseguiti mirando ad una più concreta conciliazione tra vita professionale e vita familiare.

A seguito della legge n. 53 del 2000 per esempio, è stato firmato il Verbale di accordo del 9 novembre 2001 che prevedeva di inserirsi in un *continuum* nel percorso intrapreso dal Legislatore, quindi prevedendo un certo livello di flessibilità oraria nel lavoro, attraverso la quale il lavoratore poteva recuperare le ore di assenza in altre giornate a condizione che non venisse superato il limite di 45 ore settimanali.

Un'altra importante novità, favorevole soprattutto per i genitori, è rappresentata dalla possibilità di ritardare l'orario di entrata al lavoro per esigenze personali, così da conciliare in modo più efficiente il lavoro con gli impegni scolastici dei figli.

Anche i periodi di ferie, come citato in precedenza, sono stati flessibilizzati dando la possibilità al lavoratore di scegliere il lasso di tempo meglio adattabile alle proprie esigenze compatibilmente con gli impegni dei colleghi.

Viene ribadita l'alternativa del part-time, come già introdotto nell'accordo del 1999 che, a condizione che siano soddisfatte le esigenze tecnico-organizzative dell'azienda, generalmente viene concesso a coloro che ne fanno richiesta.

In conclusione, allo scopo di tutelare il periodo di maternità vengono predisposti per le lavoratrici, al momento del rientro, dei percorsi formativi finalizzati al reinserimento in modo che non vengano perse le competenze già acquisite e che la risorsa abbia la possibilità ed il tempo per aggiornarsi.
Queste prime azioni positive sono progressivamente aumentate fino a formare il sistema attualmente presente in ZF Padova e che verrà illustrato nel paragrafo seguente tramite il questionario proposto direttamente alla responsabile delle Risorse Umane.

3.2.2.2 Questionario sul welfare aziendale

Di seguito viene riportato il questionario proposto in data 3 gennaio 2018 tramite una call con MariaCristina Giacomello, HR Manager di Zf Padova s.p.a..

1) Quando e perché si è cominciato a parlare di welfare in azienda?

Si è cominciato a parlare di welfare aziendale praticamente da sempre. Per la mia esperienza personale, da dipendente prima che responsabile delle Risorse Umane, ho cominciato a lavorare in ZF Padova nel 1999 occupandomi di altro ma sentendo già parlare di questo tema come attenzione al benessere del dipendente non finalizzata solamente al profitto ma in termini più generali.
In passato il messaggio era anche più forte in quanto si parlava di senso e di responsabilità sociale con iniziative quali l'attivazione di tirocini e stage di studenti con lo scopo di avvicinarli all'azienda.
Tutti questi discorsi hanno assunto sfumature diverse a seconda del periodo e del contesto in cui erano proposti.

2) E' presente il sindacato in azienda? Ci sono state misure prese bilateralmente? Sono state riscontrate difficoltà?

Il sindacato è presente in azienda.
Ci sono due sedi di ZF Padova: una a Selvazzano (PD) in cui sono presenti la Fim (Cisl), la Fiom (Cgil) e la Uilm (Uil) ed una ad Arco (TN) in cui invece coesistono solamente la Fim (Cisl) e la Fiom (Cgil).
I rapporti tra l'azienda e le rappresentanze sindacali sono stati sempre abbastanza buoni e distesi e, di conseguenza, non ci sono mai stati momenti di grossi conflitti; il dialogo con il sindacato ha progressivamente riguardato anche il welfare aziendale in modo da cercare dei punti di incontro.

Per portare degli esempi pratici l'azienda ha stipulato un accordo di secondo livello per l'erogazione di un premio di risultato di 1500 euro in qualità di premio fisso che l'azienda ha sempre concesso sia in tempi di prosperità sia in tempi di crisi.
L'anno scorso però, è stato negoziato tramite le rappresentanze sindacali un premio di risultato variabile tramite il quale il dipendente può scegliere di destinarne una parte in servizi di welfare; in questo modo è stato possibile innalzare il premio a 1700 euro legandolo a tre specifici indicatori specificati dalla capogruppo. In questo modo è stato possibile aumentare l'ammontare del premio ma correlandolo a delle variabili così da ottenere dei benefici sia a favore dell'azienda sia a favore dei lavoratori, e allo stesso tempo avvicinando i dipendenti ai profitti e ai risultati che l'impresa deve comunicare alla capogruppo in qualità di consociata.

3) Quale tipo di welfare (aziendale o contrattuale) ha avuto più successo in azienda? Perché?

Parlando di welfare vero e proprio la nostra azienda non può considerarsi completamente pronta, infatti per ora le misure sono ancora piuttosto limitate. Nonostante ciò, l'anno scorso sono stati previsti dei buoni spesa in conformità con il contratto collettivo dei metalmeccanici del valore di 100 euro che potevano essere utilizzabili in supermercati a diffusione capillare tramite l'utilizzo di tessere ricaricabili, e che hanno riscontrato un notevole gradimento da parte dei dipendenti.
Inoltre, alla fine del 2016, sono stati erogati dei buoni benzina a favore di una popolazione aziendale a cui erano assegnati dei turni disagevoli di tre fasce orarie che comprendevano il lavoro notturno; anch'essi molto graditi e utilizzabili in distributori siti nei pressi dell'azienda.
Nel 2017 inoltre si è posta maggiormente l'attenzione sul tema del welfare che siamo inoltre intenzionati a riprendere e ad anzi ad ampliare nell'anno in corso.
Quindi, per rispondere alla domanda, le misure tipiche di welfare prese finora sono state mediate dal sindacato per prendere in considerazione i bisogni di ciascun gruppo.

4) Su quali punti hanno voluto concentrarsi maggiormente i Vostri piani di welfare? Sono stati presi in considerazione i 'classici' temi dell'assistenza sanitaria e della previdenza integrativa o si è voluti andare oltre?

Fino all'anno scorso sono stati erogati, in qualità di misure di welfare, dei beni più facilmente fruibili da tutta la popolazione aziendale, come appunto i buoni spesa e i buoni

benzina. Da quest'anno invece l'obiettivo è quello di aumentare il ventaglio delle offerte ricomprendendo anche le aree più frequenti quali l'assistenza sanitaria, l'istruzione, la previdenza, la ricreazione e lo sport.
Naturalmente per implementare tutto ciò è necessario tenere in considerazione il tipo di popolazione aziendale presente, che nel nostro caso ha un'età media di circa 40/45 anni, quindi più interessato a servizi riguardanti le spese scolastiche e universitarie dei figli.
Analizzando il pacchetto di offerte di welfare che solitamente viene concesso dalle aziende abbiamo potuto notare che solitamente riguardano appunto i servizi sopracitati.
Negli anni scorsi è stata ponderata anche l'ipotesi della costruzione di un asilo aziendale usufruendo degli spazi adiacenti l'azienda ma il progetto non è andato in porto in quanto i potenziali bambini non erano sufficienti a giustificare le spese necessarie.

5) Quale impatto hanno avuto tali provvedimenti sul rendimento e sulla soddisfazione dei dipendenti? Come è possibile analizzarlo nella pratica?

La soddisfazione dei dipendenti la percepiamo in modo pratico nelle conversazioni di tutti i giorni, infatti riportando una frase eloquente un lavoratore poco dopo avere ricevuto il buono spesa annuale ha chiesto se non fosse possibile riceverlo ogni mese, dimostrando così un deciso apprezzamento.
In linea generale possiamo notare che ciò che è facilmente usufruibile è gradito da tutti anche se non abbiamo ancora predisposto dei questionari specifici per determinarlo, i quali invece saranno creati nel momento in cui verrà implementata la piattaforma del welfare per accertarne l'uso.
Quindi tutto ciò che può dimostrare la soddisfazione per le misure elargite finora sono i commenti e i pareri tra i lavoratori e il fatto che la maggior parte dei buoni sono stati spesi nei primi mesi anche se il periodo massimo per la fruizione era di un anno.

6) E' stato costoso preparare ed elargire queste misure? E' stato creato un apposito team di dipendenti o sono stati consultati dei terzi?

Finora tutte le misure sono state gestite all'interno dell'azienda senza il consulto di esterni, se però gli importi diventassero più importanti risulterebbe necessario e più conveniente affidarsi ad un team specializzato in materia.
Questo processo è costoso soprattutto in termini di tempo in quanto solo per contattare i fornitori, gestire le tessere e riportare i dati richiede un gran numero di ore che vengono

di conseguenza sottratte ad altri lavori. Per quanto riguarda invece il costo classico del buono in sé, risulta meno oneroso per le agevolazioni che ci sono in questo caso.

7) Per quanto riguarda le lavoratrici in azienda, quali misure di welfare sono state elargite? Hanno portato dei risultati?

Fino ad oggi non sono state fatte delle distinzioni di genere per l'elargizione delle misure quindi non possiamo dire nulla a riguardo.

8) Ritiene che con le novità apportate negli anni, in particolare con la Legge di Stabilità 2016, applicare il welfare in azienda sia più incentivato dal Legislatore?

Questo è un fatto che ci auspichiamo tutti e che potrebbe portare dei benefici sia alle aziende che ai dipendenti stessi.

9) Quali sono i costi e i benefici, a posteriori, dell'implementazione di un piano di welfare in azienda?

Per quanto riguarda i costi questi comprendono il tempo utilizzato per l'implementazione ed il mantenimento delle offerte, ingente soprattutto nella fase di start.
I benefici invece sono ben distinguibili a partire dalla fidelizzazione dei dipendenti che dovrebbero avvicinarsi maggiormente all'impresa aumentando il senso di appartenenza, poi si può notare un miglioramento del clima e delle prestazioni.

10) Quanto conta la cultura aziendale nelle misure prese?

Ovviamente la cultura intrinseca all'azienda conta molto, la spinta per sviluppare questo sistema deriva sia dall'interno sia da come sta cambiando il mondo, infatti si parla sempre più di conciliazione e di questi temi che risulta necessario adeguarsi per stare al passo con i tempi.
Per come la vediamo noi tutte le aziende dovrebbero e dovranno prestare attenzione a questo nuovo sviluppo del welfare aziendale e, nel caso ci sia l'ulteriore spinta del management questo risulterà ancora più immediato.

3.2.3. IL CASO DI ‘CAME S.P.A.’

3.2.3.1 Storia dell’azienda

Un’altra realtà aziendale significativa che verrà approfondita per la particolare attenzione, rinnovata negli anni, a favore del benessere dei dipendenti è la Came S.p.a, nata ufficialmente nel 1972 come evoluzione di un’innovativa idea imprenditoriale di Paolo Menuzzo che, lavorando in un’officina meccanica, capì presto che i cancelli automatici sarebbero stati sempre più richiesti in futuro.

Progressivamente quindi è stata sviluppata in particolar modo l’automazione dei cancelli, predisponendo dei miglioramenti sia dal punto di vista tecnologico sia dal punto di vista dell’estensione della gamma dei prodotti. Tutti questi processi hanno portato alla registrazione di brevetti: dapprima, nel 1983 i brevetti dei termosifoni, l’anno seguente quelli dei dissuasori, fino ad arrivare a quelli relativi ai sistemi di parcheggio correlati con le nuove tecnologie di automazione.

La positiva congiuntura economica ha portato una serie di acquisizioni raggruppando importanti marchi come Urbaco inglobata nel 2004, Btp nel 2011, Parkare nel 2014 ed infine Go nel 2015 riuscendo così a raggiungere una posizione di leader nel settore anche in ambito internazionale.

Came è ad oggi riconosciuta in tutto il mondo nel settore della *home and building automation* ed è cresciuta in modo esponenziale negli anni arrivando a raggiungere nel 2017 un fatturato di 255 milioni di euro tramite le 480 filiali e i 1460 dipendenti distribuiti in tutto il mondo.

L’azienda, similmente all’orientamento verso l’automazione, ha basato l’approccio verso il cliente su quattro postulati riferiti alla *Human Automation*: Care, Action, Multicultural e Experience (le cui iniziali formano la parola ‘Came’). Questi principi rispecchiano la volontà di dare particolare rilevanza ai clienti, intesi come soggetti propulsori per la definizione di nuovi sistemi di automazione, per i quali è necessario anticipare i bisogni delle persone nel rispetto della molteplicità di culture e facendo in modo che sia la tecnologia ad adattarsi all’uomo e non viceversa, in accordo con lo slogan di Came ‘*Be technology. Stay human.*’.

L’orientamento verso la persona dal punto di vista produttivo rispecchia la particolare attenzione che la proprietà ha sempre dedicato ai suoi dipendenti. Infatti, anche attraverso la collaborazione con le organizzazioni sindacali, l’azienda ha sempre avuto come obiettivo quello di creare un ambiente di lavoro equilibrato e rilassante in modo che il

dipendente si sentisse libero di esprimere le proprie potenzialità con ricadute positive nella produttività e nell'economia in generale dell'azienda.

In particolar modo quindi è presente in azienda un piano di welfare che si concentra in cinque aree specifiche:

1) 'Area dei buoni spesa e dei rimborsi': creata per soddisfare i bisogni quotidiani dei lavoratori tramite l'erogazione di flexible benefit, ossia modelli retributivi con cui l'azienda assegna un budget a categorie omogenee di dipendenti. Viene quindi data la possibilità di scegliere come utilizzare il budget messo a disposizione tra una grande varietà di beni e servizi, comprendenti buoni spesa, benzina o per l'acquisto di ingressi in palestra o viaggi, servizi di previdenza, spese mediche, rimborsi per l'educazione dei figli e l'acquisto di libri di testo. Tutto ciò è usufruibile in modo semplice, accedendo alla piattaforma online Willis, attraverso il quale il dipendente inserendo le credenziali assegnategli seleziona le alternative più vicine ai suoi bisogni. Riepilogando, quindi, i benefit si dividono in quelli utilizzabili attraverso una convenzione diretta con l'azienda (ingressi a palestra, cinema, centri benessere,…) e quelli che garantiscono un rimborso spesa (attinenti all'educazione dei figli o alle spese mediche quali visite specialistiche o cure ortodontiche). Inoltre è previsto la distribuzione di un premio di risultato, correlato all'EBITDA che il dipendente può convertire in servizi di welfare entro il 31 marzo;
2) 'Area conciliazione tempi lavoro/famiglia': prevede una parte relativa alle neomamme, per le quali è previsto un reinserimento graduale al rientro dal congedo di maternità, con la possibilità di usufruire di un particolare flessibilità oraria per garantire le ore di allattamento (fino ad un anno di vita del bambino) e, su richiesta, di convertire l'orario pieno in un part-time di almeno 30 ore settimanali (fino a tre anni del bambino). Inoltre, attraverso la collaborazione con altre due aziende di Casier (TV), di Unindustria TV e della Regione Veneto, è nato l'asilo '*Cielo Azzurro*' che garantisce la precedenza nell'iscrizione e delle scontistiche sulla retta ai figli dei dipendenti di Came, nonché un orario accomodante, infatti la struttura è aperta tutto l'anno dalle 7:15 alle 19:30. La flessibilità oraria è in ogni caso garantita per favorire la conciliazione vita-lavoro dei genitori, con la possibilità di variare l'orario di entrata tra le 8 e le 9 e di allungare la durata della pausa pranzo fino a due ore;

3) ‘Area formazione’: attraverso la collaborazione con CUOA Business School, Came organizza dei seminari di formazione gratuiti e delle agevolazione per la partecipazione a master o percorsi interaziendali con la struttura. Inoltre, specificatamente per i dipendenti, vengono proposti dei corsi che esulano dal piano formativo, aperti a tutti, che si svolgono sia all’interno dell’orario di lavoro che al di fuori e che affrontano tematiche di interesse comune;
4) ‘Area sviluppo reti territoriali’: l’azienda organizza annualmente il Campus Came, il cui obiettivo è quello di diffondere la cultura della domotica e dell’automazione agli studenti di 10 Istituti Superiori Italiani, entrando concretamente nelle aule per illustrare le ultime novità del settore con la predisposizione di un test di valutazione finale, così da selezionare i migliori studenti a cui verrà proposto dapprima uno stage in una delle sedi Came e, successivamente, un ulteriore tirocinio presso un installatore affiliato Came. Sono state inoltre create delle iniziative *ad hoc* per coinvolgere i giovani neolaureati più brillanti attraverso il Came Design Award, un contest istituito nel 2014. All’interno della prima edizione (*Future VS Home. Bridge the Gap!*) Came ha istituito un concorso con il quale ha premiato i progetti capaci di proporre nuove soluzioni, modi di vivere e di abitare sostenibili e promuovere la creatività del *made in Italy*, dando la possibilità ai vincitori di esporre i progetti in occasione dell’Expo a Milano l’anno seguente, oltre all’erogazione di un riconoscimento in denaro. Due anni più tardi, la seconda edizione (*Guardian Angel*) ha dato la possibilità ad architteti e designer di proporre delle soluzione per migliorare la qualità della vita, con particolare attenzione alle persone meno abili e a quelle appartenenti alle fasce più deboli;
5) ‘Area benessere alimentare’: in questo ambito è stato creato nel 2014 un progetto innovativo, il Food@work, che aveva lo scopo di sensibilizzare i dipendenti ad una corretta alimentazione, promuovendo le produzioni agricole locali. Questa iniziativa ha portato a incontri formativi in azienda sul tema, a format di alimentazione sana nella mensa aziendale, alla collaborazione con un nuovo fornitore per la mensa più attento ai produttori locali ed infine ad un nuovo sistema di erogazione dei pasti volto a minimizzare gli sprechi alimentari. Questa nuova cultura ha portato ad una collaborazione con il GAS (Gruppo di Acquisto Solidale) di Casier (TV) con lo scopo di promuovere la loro attività. Per la sede di Sesto al Reghena (PN) invece, è nato in modo spontaneo un gruppo di persone

che ha creato una modesta rete di produttori locali che portano, su richiesta, la spesa in azienda.

Inoltre negli ultimi tempi si è pensato all'implementazione dello *smartworking* per ottenere una maggiore competitività e per andare incontro alle esigenza dei lavoratori e, nonostante non sia ancora una pratica consolidata, è stato avviato nel 2017 un progetto pilota per valutare i possibili effetti che sono attualmente presi in esame dall'azienda per studiarne una possibile attuazione.

3.2.3.2 Questionario

Di seguito viene riportato il questionario proposto in data 18 gennaio 2018 tramite una call con Anna Ros, HR Business Partner di Came.

1) Quando e perché si è cominciato a parlare di welfare in azienda?

L'azienda ha sempre prestato attenzione a tutte le tematiche inerenti al welfare aziendale e posso testimoniarlo io stessa in quanto, da quando sono stata assunta in Came ho sempre notato un atteggiamento di riguardo verso i dipendenti.

E' difficile determinare con esattezza quando si sia cominciato a parlare di welfare in azienda, si può dire all'incirca tra il 2012 ed il 2013, nel momento in cui sono state elergite le prime concessioni, come la possibilità per le neo mamme di usufruire del part-time fino ai tre anni del bambino.

Con il tempo molte altre attività sono entrate nel sistema del welfare aziendale, come per esempio i flexible benefit, con un importo che poteva variare tra i 100 e i 200 euro, concessi per la prima volta nel 2014.

In generale comunque si può affermare che dalla presidenza è sempre stato molto sentito il tema del benessere dei dipendenti e quindi della creazione di un ambiente di lavoro equilibrato e confortevole per favorire la massima espressione del potenziale del lavoratore con ricadute positive sulla produttività.

2) E' presente il sindacato in azienda? Ci sono state misure prese bilateralmente? Sono state riscontrate difficoltà?

Sì, il sindacato è presente.

L'azienda ha due sedi: una a Dosson di Casier (TV) e l'altra a Sesto al Reghena (PN).

Concentrandoci sulla seconda, in cui io lavoro, questa è diventata una sede Came a seguito dell'acquisizione di Btp ed è stata successivamente sindacalizzata.

Per quanto riguarda i piani di welfare stipulati in azienda, la direzione si è trovata quindi a negoziare con il sindacato le misure che, nonostante alcune difficoltà dovute anche alla presenza di due sedi separate, sono sempre state ragiunte cercando di livellare le differenze presenti e concentrandosi esclusivamente sugli interventi.
A riprova di ciò, è stato firmato un importante contratto collettivo aziendale di secondo livello interno all'azienda nel 2016 attraverso il quale viene riportato il piano di welfare che è stato implementato in questa occasione.

3) Quale tipo di welfare (aziendale o contrattuale) ha avuto più successo in azienda? Perché?

Il welfare contrattuale ha avuto più successo anche grazie al citato ultimo contratto collettivo aziendale, nonostante all'inizio, nell'implementazione delle prime misure, il sindacato non venisse coinvolto.
Molte azioni sono state messe in pratica: da un lato è stata concessa una certa flessibilità oraria, e la già citata possibilità per le neo mamme di ottenere il part-time, dall'altro è stata elargita tutta una serie di flexible benefit, per i quali è stato utilizzato il portale Willis con cui l'azienda vuole avvicinarsi ai bisogni dei dipendenti predisponendo per loro a scelta dei buoni per la spesa, per la benzina, per i viaggi oppure per le spese previdenziali, mediche o scolastiche dei figli.
Nel versante formativo inoltre sono state previste delle attività atte a migliorare la formazione del personale. Infatti sono stati organizzati dei corsi interni a cui i dipendenti possono aderire volontariamente o su suggerimento del responsabile interno, che si svolgono sia all'interno dell'orario di lavoro sia al di fuori, utili sia per la formazione personale del lavoratore sia per aumentare il suo senso di responsabilità e di autonomia.

4) Su quali punti hanno voluto concentrarsi maggiormente i Vostri piani di welfare? Sono stati presi in considerazione i 'classici' temi dell'assistenza sanitaria e della previdenza integrativa o si è voluto andare oltre?

Il nostro piano di welfare affronta diverse aree.
Innanzitutto per quanto riguarda le lavoratrici madri, sono state previste alcune agevolazioni come il già citato part-time entro i tre anni del figlio e la possibilità di iscrivere i bambini all'asilo 'Cielo Azzurro' che, seppure non sia un asilo di tipo aziendale, è stato creato in consorzio con altre due aziende e con il contributo della Regione Veneto e Unindustria TV e dà la precedenza nell'iscrizione ai figli dei dipendenti

dell'azienda Came di Dosson di Casier, includendo delle scontistiche nella retta ed una particolare flessibilità oraria: infatti la struttura è aperta tutto l'anno con un orario che va dalle 7.15 alle 19.30 per favorire la conciliazione vita-lavoro.
La seconda area riguarda la formazione e quindi l'implementazione di corsi di formazione descritti sopra e le agevolazioni per la partecipazione a seminari e master organizzati da CUOA Business School, con la quale l'azienda ha costituito una partnership.
Infine, l'ultima importante categoria di welfare aziendale è quello di tipo territoriale che prevede l'organizzazione di progetti con scuole e università coinvolgendo i giovani nell'innovazione.
In conclusione, seppure non ancora implementato nel piano di welfare vero e proprio, l'anno scorso è stato proposto lo smart working come progetto pilota, a cui anche io ho partecipato. Stiamo quindi lavorando anche su questo per rimanere competitivi e per andare incontro alle esigenze dei dipendenti.

5) Quale impatto hanno avuto tali provvedimenti sul rendimento e sulla soddisfazione dei dipendenti? Come è possibile analizzarlo nella pratica?

La soddisfazione dei dipendenti non è mai stata quantificata in modo preciso con dei questionari. Sono state fatte invece delle analisi preliminarmente mentre per la valutazione della soddisfazione *ex post* si guarda principalmente alle manifestazione di apprezzamento quotidiane in azienda, confermata inoltre dalla notevole partecipazione alle iniziative proposte dall'azienda.

6) E' stato costoso preparare ed elargire queste misure? E' stato creato un apposito team di dipendenti o sono stati consultati dei terzi?

Le misure sono state tutte implementate e progettate internamente all'azienda ad eccezione della piattaforma per l'offerta dei flexible benefit per la quale abbiamo dovuto affidarci a terzi.

7) Per quanto riguarda le lavoratrici in azienda, quali misure di welfare sono state elargite? Hanno portato dei risultati?

Il nostro piano di welfare prevede anche delle misure a favore della lavoratrice madre, come appunto il part-time facoltativo al momento del rientro dalla maternità e l'asilo '*Cielo azzurro'* citato prima.

8) Ritiene che con le novità apportate negli anni, in particolare con la Legge di Stabilità 2016, applicare il welfare in azienda sia più incentivato dal Legislatore?

Certamente il welfare è ora più incentivato grazie alle nuove misure anche se i nostri interventi sono iniziati prima di queste agevolazione, quindi mossi principalmente da altre motivazioni.

9) Quali sono i costi e i benefici, a posteriori, dell'implementazione di un piano di welfare in azienda?

Non è facile rispondere a questa domanda in quanto ci sono anche molti aspetti intangibili che devono essere considerati. In ogni caso come benefici si possono notare innanzittuto un aumento della partecipazione e della motivazione dei dipendenti con ricadute positive nella produttività dell'azienda; tutto ciò inoltre fa diminuire l'assenteismo e il turnover.

10) Quanto conta la cultura aziendale nelle misure prese?

Nel nostro specifico caso la cultura aziendale ha influito moltissimo, infatti si può notare come le misure nel caso partano dalla direzione vengono portate avanti con una certa coerenza ed efficacia mentre, al contrario, se manca la convinzione della proprietà nel progetto, il welfare non è destinato a durare.

CONCLUSIONI

Dopo avere ripercorso, tanto dal punto di vista storico quanto da quello normativo, l'evoluzione del welfare aziendale e delle tutele a favore della maternità e della conciliazione vita-lavoro, si riportano alcune considerazioni finali.

In primo luogo, è evidente come il welfare in azienda sia un fenomeno in crescita, dovuto sia alle novità normative favorevoli, che ne hanno reso più vantaggiosa l'implementazione, sia alla presa di coscienza da parte degli imprenditori dei benefici a cui è correlato.

In particolare la recente Legge di Stabilità 2016 e la successiva Legge di Bilancio 2017 hanno contribuito ad un suo notevole sviluppo attraverso l'introduzione di alcune importanti agevolazioni fiscali, che hanno coinvolto anche le organizzazioni sindacali, rendendo maggiormente vantaggioso il welfare contrattuale. Infatti, con la prima legge, è stato superato il vincolo della volontarietà del datore di lavoro per l'implementazione delle misure di welfare, prevedendo anzi che, nel caso in cui queste siano stabilite all'interno di un contratto collettivo, anche aziendale, la deducibilità sul reddito d'impresa sarebbe stata integrale. Con questo provvedimento normativo inoltre è stata ampliata la gamma di servizi di welfare attuabili, rimuovendo concetti ormai obsoleti come le colonie climatiche, ed inserendo servizi che possano rispondere in modo più efficace ai nuovi bisogni sociali, ad esempio quelli riferibili all'assistenza di familiari anziani e non autosufficienti. Altre importanti novità sono quelle riguardanti la possibile conversione dei premi di risultato in servizi di welfare non imponibili a scelta del lavoratore, nonché l'utilizzo di voucher in esenzione di imposta fino a 258,23 Euro.

La successiva Legge di Bilancio 2017, seppure con una portata minore, ha promosso ulteriormente i premi di risultato e di produttività come possibilità di erogazione di beni e servizi a favore della generalità dei dipendenti, ampliando ulteriormente l'estensione del paniere dei servizi di welfare.

Il welfare aziendale è considerato una prerogativa sempre più attuale a fronte della presenza di notevoli cambiamenti sociali e demografici che ha condotto da un lato ad un aumento della popolazione anziana, la cui cura graverà sempre di più sulle lavoratrici, e dall'altro ad una diminuzione delle nascite dovuta anche alla difficoltà di conciliazione delle esigenze familiari con quelle professionali. In relazione a queste considerazioni si renderà quindi necessario un parallelo sviluppo della conciliazione vita-lavoro, sia tramite il supporto statale, sia tramite una collaborazione con gli enti e le aziende private. A tal

proposito si osserva che le maggiori misure governative in questo ambito sono state principalmente di tipo economico, per esempio sotto forma di bonus bebè, bonus per le famiglie numerose o bonus 'mamme domani', quindi non sufficienti a sopperire alla necessità per le lavoratrici di conciliare la vita professionale con quella familiare. Negli ultimi anni però queste tematiche sono in continua evoluzione anche dal punto di vista normativo, infatti il Legislatore ha offerto dei voucher per il pagamento delle baby-sitter nei primi sei mesi dal rientro dal congedo di maternità o un bonus per la retta dell'asilo.

Il punto centrale di questa tesi è focalizzato sulla necessità di integrare le misure prese dal settore pubblico, considerate insufficienti per arginare il problema, con degli interventi ad iniziativa privata, promossi inoltre dalla favorevole legislazione prevista per le misure di welfare contrattuale stipulato in azienda incluse nella Legge di Stabilità 2016 e nella successiva Legge di Bilancio 2017.

L'obiettivo è quindi quello di favorire l'implementazione di piani di welfare aziendale, volti a garantire delle tutele alle lavoratrici, sia per evitare l'allontanamento dal posto di lavoro, a seguito della nascita di un figlio, sia per favorire l'occupazione femminile ed avvicinarla se non uguagliarla numericamente a quella maschile.

L'analisi del contesto della regione Veneto inoltre, ha dimostrato come anche a livello decentrato possono essere presi provvedimenti efficaci in materia di promozione del welfare e della conciliazione vita-lavoro.

Nell'ambito di questa analisi, sono state prese in considerazione alcune buone prassi aziendali del territorio per sottolineare come gli interventi messi in atto a livello normativo siano stati recepiti anche da imprese locali medio-piccole.

In questo contesto è stato ritenuto necessario per ottenere uno studio più completo contattare direttamente tre imprese della regione che si sono distinte nel settore del welfare, prestando particolare attenzione alla conciliazione vita-lavoro nell'ottica di una maggiore inclusione della donna nel mondo del lavoro.

Le tre aziende oggetto in esame il Gruppo Performance in Lighting, Zf Padova S.p.a. e Came S.p.a., hanno consentito, attraverso l'analisi dei questionari loro somministrati, di trarre delle considerazioni interessanti.

Per quanto riguarda la Performance in Lighting, dopo avere raccolto i dati relativi alla storia e all'operato dell'azienda, e dopo avere avuto un incontro con una responsabile delle Risorse Umane, è stato possibile ottenere un quadro più completo delle iniziative messe in atto, soprattutto dal punto di vista della responsabilità sociale d'impresa.

Pur essendo di medie dimensioni si è dimostrata particolarmente attenta al benessere dei dipendenti, dando più risalto alla loro condizione psico-fisica rispetto al risultato produttivo del Gruppo, intuendo in maniera innovativa che un clima aziendale sereno avrebbe giovato al lavoratore in sé tanto quanto alla redditività economica. Per fare questo si è mobilitata su più fronti con iniziative di grande impatto, come la struttura fisica stessa dell'azienda, piena di finestre che crea un ambiente luminoso e rilassante, le convenzioni con vari enti territoriali, la possibilità di fare la vaccinazione antiinfluenzale, la messa a disposizione di parcheggi coperti da dei pannelli fotovoltaici e la libertà di dialogo che è presente in tutti gli uffici, in particolare in quello delle Risorse Umane.

Avendo un ingente numero di personale femminile, l'azienda si è impegnata anche per tutelare le lavoratrici sia nella maternità sia nella conciliazione vita-lavoro in modo che non dovessero vedersi costrette a scegliere tra le responsabilità familiari e la carriera lavorativa.

Relativamente alla maternità, le dipendenti trovano appoggio e consulenza per la compilazione delle pratiche burocratiche e piena disponibilità in caso di congedi; viene inoltre prevista una particolare accoglienza al rientro dalla maternità, prevedendo di sottoporre la lavoratrice ai corsi di aggiornamento e formazione che non ha potuto seguire e flessibilizzando il più possibile l'orario di lavoro per far fronte alle esigenze personali della stessa e del bambino, soprattutto nel caso di un rientro anticipato al lavoro.

Per quanto riguarda la conciliazione vita-lavoro è stato costruito appositamente un nido aziendale innovativo sia per l'attenzione all'ambiente, sia per i metodi di insegnamento, in modo tale da agevolare il genitore nell'assolvere i doveri familiari.

Nonostante non sia ancora presente un piano di welfare aziendale vero e proprio o un welfare bilaterale mediato dal sindacato, l'azienda coerentemente alla cultura aziendale propria della direzione si è dimostrata particolarmente interessata a proteggere i soggetti più deboli e a garantire nel complesso pari opportunità a tutti i lavoratori, riuscendo così ad avere un bassissimo turnover dato da una forte fidelizzazione del dipendente, nonché da un basso livello di assenteismo che porta a pensare che i lavoratori si sentano nel complesso tutelati e soddisfatti.

Ulteriori iniziative, citate nel terzo capitolo, sono state avviate e nel complesso ne risulta l'immagine di un'azienda attiva sul piano del *worklife balance* e del tutto *family-friendly* non così frequente da trovare, soprattutto in entità di medie dimensioni. Tutte queste misure, nate come riflesso di una cultura aziendale attenta ai bisogni dei lavoratori, fanno

sì che si crei un ambiente piacevole per il benessere dei dipendenti e che ne possa giovare la produttività dell'azienda in toto.

Per quanto riguarda la Zf Padova S.p.a., si può notare che non è indifferente ai bisogni dei suoi lavoratori, infatti è intrinseco nella cultura aziendale il concetto ed il valore di benessere a prescindere dal fattore economico.

Nonostante gli interventi implementati attualmente siano ancora in fase iniziale, l'azienda si sta mobilitando per accrescere le misure di welfare attraverso nuove azioni da introdurre a favore dei dipendenti.

Con questo intento infatti la società, in attuazione di una di una disposizione prevista dal contratto collettivo aziendale stipulato nel 2017, è in attesa di attivare una piattaforma online per l'erogazione dei premi.

E' previsto inoltre un aumento del premio per il dipendente che scelga di convertirlo in servizi di welfare, con l'obiettivo di promuovere questa alternativa.

In ogni caso l'azienda sta ricercando nuove modalità di comunicazione ai dipendenti, ritenute fondamentali per il successo e l'adesione alle misure messe in pratica.

La Came S.p.a. è particolarmente attenta verso i propri dipendenti, e ciò viene evidenziato dalla molteplicità delle misure adottate in particolare negli ultimi anni. Da quanto emerso dai dati rilevati sull'azienda e dal questionario proposto alle risorse umane, si può osservare come le iniziative si distribuiscano in più ambiti, fornendo un importante sostegno al delicato tema della maternità, prevedendo delle agevolazioni *ad hoc*, anche in settori meno frequenti come quelli dell'alimentazione o della formazione dei lavoratori.

Relativamente al piano di welfare, messo in atto attraverso il contratto collettivo aziendale del 2016, è importante notare come abbia arricchito le misure già esistenti ampliando la varietà degli interventi.

In questo modo la soddisfazione dei dipendenti, seppur non misurata in termini quantitativi, non può che essere percepita da tutta la popolazione aziendale, portando ad una maggiore adesione e motivazione nel lavoro, nonché contribuendo alla creazione di un clima aziendale sereno, in cui il dipendente intuisce un interesse da parte della direzione alle proprie esigenze e ai propri bisogni, che mutano in relazione ai cambiamenti che si stanno osservando nella società moderna.

Came S.p.a. inoltre, rinnovando l'intenzione di proseguire con gli interventi e di implementarne di nuovi, come per la valutazione dello *smartworking*, si conferma un'azienda attenta alle tematiche del benessere dei dipendenti come principio consolidato nelle idee della proprietà.

In conclusione quindi i tre casi in esame si sono dimostrati tutti positivi nel'ambito del welfare aziendale e della conciliazione vita-lavoro, nonostante siano differenti sia per il percorso che ha portato alla formazione del piano di welfare, sia per il contenuto stesso che, seppure spesso accomunato dai classici temi, quali la previdenza integrativa o l'assistenza sanitaria, si è sviluppato in modo autonomo per soddisfare le esigenze e risolvere le problematiche peculiari per i dipendenti della specifica azienda, oltre che differenti per la presenza o meno del sindacato all'interno dell'azienda.

Nonostante ciò sono stati confermati i benefici potenziali intrinsechi in un piano di welfare aziendale o contrattuale, che si caratterizzano principalmente per una diminuzione del turnover e dell'assenteismo da parte dei lavoratori, per un miglioramento dell'ambiente lavorativo con ricadute sulla fidelizzazione del dipendente e sulla sua responsabilizzazione, che conducono a degli effetti positivi sulla produttività e redditività dell'azienda in generale.

Queste esperienze infatti hanno dimostrato come, soprattutto nelle imprese con elevata percentuale femminile della popolazione aziendale, sia nato il bisogno di inserire delle tutele aggiuntive a favore delle lavoratrici, per impedire l'abbandono più o meno volontario del posto di lavoro a seguito di una gravidanza nonché per facilitarne la conciliazione tra i tempi di vita familiare con quelli di vita professionale.

In conclusione quindi, la possibilità che il welfare in azienda diventi uno strumento per favorire l'occupazione della donna nel mondo del lavoro, è stata resa ancora più concreta all'interno di questo elaborato, sia dalle esperienze di buone prassi aziendali venete esaminate, sia dallo sviluppo crescente di questo ambito, che prevede dal punto di vista normativo un'importante promozione, in modo particolare del welfare contrattuale, attraverso la defiscalizzazione delle misure, rendendo sempre più reale l'espansione di questi nuovi interventi relativamente alla conciliazione tra tempi di vita familiare e professionale.

BIBLIOGRAFIA

A. Brambilla (a cura di), *'Una nuova formula di welfare mix: un ritorno a Adriano Olivetti'*, Catalogo della mostra multimediale sul welfare integrativo organizzata nell'ambito della Giornata Nazionale della Previdenza 2012.

A. Saibene, *L'Italia di Adriano Olivetti*, Edizioni di Comunità (Roma), 2017

A. Tursi, *Welfare aziendale e retribuzione: una strada in salita. Il fenomeno del welfare contrattuale attende una definizione giuridica e un assetto normativo chiaro,* in secondowelfare.it, 21 settembre 2015

Assessorato regionale delle politiche dell'istruzione e della formazione, '*Veneto e imprese. Un futuro responsabile. Buone pratiche di responsabilità sociale d'impresa in Veneto*'

B. Ebbinghaus, '*Il ruolo delle parti sociali nelle riforme pensionistiche europee: passato e presente*', Rivista delle Politiche Sociali, Roma, n. 4 del 2008.

B. Ganz, '*Meglio il buono benzina (esentasse) del premio aziendale: così i contratti di secondo livello entrano nelle Pmi (e salvano posti di lavoro e stipendi)*', Ilsole24ore, 30 luglio 2014

B. Segre, '*Adriano Olivetti: Un umanesimo dei nostri tempi*', ed. Imprimatur, 2015.

C. Gaiaschi, *Performance in Lighting, un'azienda a misura di famiglie. Un esempio che dimostra come la conciliazione vita-lavoro sia possibile anche per le PMI,* in secondowelfare.it, 27 maggio 2014

Centro di Ricerche sulla Gestione dell'Assistenza sanitaria e Sociale (CERGAS), *Il welfare aziendale contrattuale in Italia*, Rapporto finale 30 giugno 2014

D. Grandi, A. Moriconi, *Legge di Stabilità e reti di imprese: un "ponte" tra welfare e PMI*, bollettinoADAPT, 12 febbraio 2016

D. Grandi, E. Massagli, R. Zucaro, '*Verso il welfare aziendale territoriale per le PMI: esempi e modelli*', www.adapt.it, Labour Studies e-book series n.31

D. Grandi, *Le origini del welfare aziendale: dalle colonie operaie ai fringe benefits*, bollettinoADAPT, 2014

D. Grandi, *Legge di Stabilità e welfare aziendale: un (mezzo) favore alle relazioni industriali?*, bollettinoADAPT, 2 novembre 2015

E. Ghera, D. Garofalo (a cura di), '*Contratti di lavoro, mansioni e misure di conciliazione vita-lavoro nel Jobs Act 2*', Cacucci editore, Bari

E. Macchioni, *Culture e pratiche del welfare aziendale. Dalla responsabilità sociale alla cittadinanza d'impresa*, Mimesis, 2014

E. Massagli e S. Spattini, '*Cosa significa "welfare aziendale"? Un tentativo di mappatura concettuale*', da Il Sole 24 Ore, 9 marzo 2017.

E. Massagli, *Ampliamento, evoluzione (e mutazione) del welfare aziendale nella Legge di Stabilità 2017*, bollettinoADAPT, 31 ottobre 2016 Massagli

E. Massagli, *Ampliamento, evoluzione (e mutazione) del welfare aziendale nella Legge di Stabilità 2017*, bollettinoADAPT, 31 ottobre 2016

E. Massagli, *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, adapt.it adapt labour studies n.31, 2014

E. Massagli, R. Zucaro, '*Indagini per nuovi modelli di conciliazione vita-lavoro*', progetto Welfarenet, FSE-Regione Veneto

E. Massagli, S. Spattini, *Cosa intendiamo quando parliamo di welfare aziendale? Un tentativo di mappatura concettuale di un concetto abusato*, bollettinoADAPT, 23 gennaio 2017

E. Riva, L. Zanfrini, *Non e un problema delle donne. La conciliazione lavorativa come chiave di volta della qualità della vita sociale*, Franco Angeli, 2006

ENFAP Veneto, Fondazione Corazzin, IRES veneto, *Strategie di conciliazione tra vita e lavoro in Veneto*, 2006

F. Carinci, *La politica del lavoro del governo Renzi. Atto due*, adapt.it adapt labour studies n.32, 2014

F. Di Nardo, *Il futuro del welfare è in azienda*, Guerrini Next, 2015

F. Di Nardo, *L' evoluzione del welfare aziendale in Italia. Con indagine Doxa 2016 per Edenred Italia*, Guerini Next, 2016

F. Maino, M. Ferrara (a cura di), '*Tra nuovi bisogni e vincoli di bilancio: protagonisti, risorse e innovazione sociale'*, in Primo rapporto sul secondo welfare in Italia

F. Maino, M. Ferrera (a cura di), '*Terzo rapporto sul secondo welfare in Italia*', Percorsi di secondo welfare, 2017.

Fondazione Nordest, 'Il tempo ritrovato. Percorsi, idee e proposte di conciliazione in Veneto', luglio 2013

G. Carosielli, *La conciliazione vita-lavoro nel cd Jobs-Act:alcuni spunti di riflessione*, in bollettinoADAPT, 8 ottobre 2015

G. Mallone, '*La storia del "modello Luxottica": come nasce e cosa prevede*', secondowelfare, 15 novembre 2011

G. Mallone, *Come cresce il welfare aziendale in Italia*, in secondowelfare.it, 10 agosto 2015

G. Roverato, '*Scritti di storia economica*', ed. La Modernissima, Padova, 1995.

G. Zilio Grandi (a cura di), *Stato sociale, lavoro e welfare aziendale ai tempi del Jobs Act*, nota di ricercan.1/2017, dipartimento di management Unive

I. Di Stani, Flessibilità, *Flessibilità, uno strumento di conciliazione per i lavoratori e un'opportunità di crescita per le aziende: il caso Eni S.p.A.*, bollettinoADAPT, 31 ottobre 2012

I. Regalia, '*La protezione sociale del lavoro come tema delle relzioni industriali'*, la Rivista delle Politiche Sociali, Roma, n. 3 del 2012

L. Lazzeroni (a cura di), *La partecipazione femminile al mercato del lavoro: caratteristiche e criticità. Dal contesto nazionale alle peculiarità di un territorio*, Siena, Libreria Scientifica, 2009

M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, editore: Il Mulino

M. Gatti, *Welfare aziendale. La risposta organizzativa ai bisogni delle persone*, Este, 2014

M. Squeglia, *La «previdenza contrattuale». Un modello di nuova generazione per la tutela dei bisogni previdenziali socialmente rilevanti*, Giappichelli, 2014

M.R. Garofalo, M. Marra, M.R. Pelizzari, (a cura di), *Quale genere di conciliazione? Intersezione tra lavoro, famiglia e welfare*, Torino, G. Giappichelli Editore, 2016

P. Bottelli, '*Bottega Veneta lancia un piano di welfare di lusso*', Sole24ore Moda 24, 8 novembre 2013

P. Di Santo, C. Villante, '*Genere e responsabilità sociale di impresa*', ed. Ediesse, 2013.

R. Rizza, F. Bonvicini, *Attori e territori del welfare. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impoverimento*, Franco Angeli, 2015

R. Zucaro, *Il congedo per vittime di violenza di genere. Le attese indicazioni dell'INPS,* bollettinoADAPT, 28 aprile 2016

R. Zucaro, *Il congedo per vittime di violenze di genere. Le attese indicazioni dell'INPS,* bollettinoADAPT, 28 aprile 2016

R. Zucaro, *La conciliazione vita-lavoro nel Jobs-Act. Un primo commento al decreto attuativo,* in fareconciliaziwone.it, 23 febbraio 2015

R. Zucaro, V. Viale, *I congedi a tutela della genitorialità nell'Unione Europea. Un quadro comparato per rileggere il Jobs Act*, working paper n.175 in bollettinoadapt, 10 aprile 2015

T. Treu, *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali,* Ipsoa, 2016

T. Treu, *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti,* Milanofiori Assago, IPSOA, 2013

T.U.I.R., Testo unico delle imposte sui redditi, D.P.R. 22/12/1986 n.917, G. U. 31/12/1986

U. Ascoli (a cura di), *Il welfare in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2014

V. Santoni, '*Eni e sindacati firmano l'accordo per ampliare il welfare aziendale*', secondowelfare, 11 luglio 2017

SITOGRAFIA

ec.europa.eu

www.bollettinoadapt.it

www.came.com

www.castelmonteonlus.it

www.cgil.it

www.confartigianatoimprese.net

www.corriere.it

www.diritto.it

www.dottrinalavoro.it

www.fiscoetasse.com

www.fiscooggi.it

www.ilsole24ore.com

www.ipsoa.it

www.jobsact.lavoro.gov.it

www.lavoro.gov.it

www.luxottica.com

www.omelie.org

www.regioneveneto.it

www.repubblica.it

www.secondowelfare.it

www.storiaindustria.it

www.storiaolivetti.it

www.texa.it

www.uilsgk.it

www.venetolavoro.it

www.venetolavoro.it

www.vitaepensiero.it

www.welfarelocale.com