



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di laurea magistrale
In Governance delle organizzazioni pubbliche

Tesi di Laurea

Welfare aziendale e benessere organizzativo

Relatrice

Prof.ssa Vania Brino

Laureanda

Chiara Mantovani

Matricola 888237

Anno Accademico

2023/2024

Introduzione

CAPITOLO 1

“nascita ed evoluzione del welfare aziendale”

1.1 Come nasce l'esigenza del welfare aziendale

1.1.1 Stato sociale e welfare pubblico

1.1.2 crisi del welfare state

1.1.3 il secondo welfare

1.1.4 welfare aziendale in Italia e in Europa oggi

1.2 Cosa si intende per welfare aziendale e benessere organizzativo

1.2.1 Welfare aziendale: definizione e normativa

1.2.2 Benessere organizzativo

1.2.3 Analisi del contesto italiano

1.2.4 Nuove necessità emerse nel periodo post pandemia

1.2.5 Casi di successo: Ferreo e Lux ottica

CAPITOLO 2

“i principali strumenti del welfare aziendale”

2.1 il lavoro flessibile

2.2 il lavoro agile

2.3 Assistenza sanitaria integrativa

2.4 I dispositivi di welfare aziendale a supporto della genitorialità

2.5 piani innovativi di welfare aziendale

CAPITOLO 3

“il caso C.A.D.F. s.p.a.”

3.1 presentazione dell'azienda

3.2 politiche di welfare

3.2.1 contrattazione collettiva

3.2.2 contrattazione integrativa

Conclusioni

Bibliografia

Sitografia

introduzione

In questo elaborato tratterò il tema del welfare aziendale, termine che indica l'insieme dei beni e dei servizi che un'azienda mette a disposizione dei suoi dipendenti e delle loro famiglie al fine di migliorarne la vita privata e lavorativa, usufruendo di sgravi fiscali.

Oggi tutti i lavoratori hanno diritto alla pensione, al congedo di maternità o ad una indennità in caso di malattia ma fino a pochi decenni fa questi servizi non venivano dati per scontati.

Agli inizi del secolo scorso i lavoratori versavano in condizioni critiche, con salari miseri e senza alcun tipo di tutela contro i rischi sociali. Spesso gli operai erano bambini oppure donne, assunti per i medesimi motivi: erano privi di qualifiche e percepivano salari inferiori a quelli degli uomini. Gli ambienti di lavoro spesso erano pericolosi, non venivano utilizzati dispositivi di protezione come accade oggi e in caso di infortunio, agli operai non era permesso un periodo di esenzione e tantomeno non spettava loro alcuna indennità.

Lo Stato iniziò ad avvertire l'urgenza di intervenire per assicurare condizioni di lavoro più umane e dignitose e già a partire dalla fine del 1800 promulgò diverse leggi a tutela del lavoro minorile.

A partire dal '900, il legislatore si è schierato dalla parte dei lavoratori, che da sempre rappresentano la parte più debole all'interno dell'azienda e quindi necessitano di più tutele a loro favore.

Negli anni '70, si assiste ad un mutamento delle condizioni sociali e di conseguenza, del mercato del lavoro; le richieste di assistenza sono sempre maggiori e lo Stato, da solo, non è più in grado di far fronte a tutte le necessità della popolazione.

Entra qui in gioco il cosiddetto secondo welfare, un insieme di interventi, anche da parte di privati, che si affiancano a quelli del settore pubblico (come sanità,

pensioni, infortuni sul lavoro ecc..) per rispondere ai nuovi rischi e bisogni sociali della comunità.

Nel primo capitolo dell'elaborato tratterò in particolare le tappe fondamentali che hanno portato alla nascita del Welfare State, di come si è sviluppato nel contesto italiano ed europeo e le cause che hanno provocato la crisi.

Spiegherò inoltre, le misure e gli interventi che sono stati adottati per fronteggiarla fino ad arrivare a quello che noi tutti conosciamo come "welfare aziendale".

Successivamente entrerò nel dettaglio definendo i concetti di welfare aziendale e benessere organizzativo, con particolare riferimento alle fonti normative dell'ordinamento italiano che argomentano questi temi.

Le persone trascorrono la maggior parte del loro tempo all'interno dell'ambiente di lavoro ed è per questo motivo che si comprende l'importanza di un clima aziendale sereno, capace di motivare e invogliare i lavoratori creando così una squadra vincente.

La diffusione del benessere all'interno delle aziende comporta vantaggi sia per i dipendenti che per i datori di lavoro, sia in termini di produttività che in termini di riduzione dei costi.

La pandemia da Covid-19 ha stravolto nuovamente l'intero sistema del welfare sia pubblico che privato, infatti, nella fase emergenziale il sistema sanitario pubblico è entrato in crisi perché ha dovuto concentrare tutte le sue risorse sulla problematica dei contagi, facendo passare in secondo piano le richieste di assistenza sanitaria ordinaria. Anche all'interno dei luoghi di lavoro le necessità sono cambiate; sono state imposte rigide regole riguardanti il distanziamento sociale, tant'è che i lavoratori e le aziende hanno dovuto riorganizzarsi ed adattarsi alle restrizioni.

In questo periodo sono state rafforzate e implementate le modalità di lavoro flessibile e di lavoro agile, anche nelle piccole medie imprese che prima della pandemia erano scettiche nei confronti di queste pratiche.

Nel secondo capitolo, parlerò proprio delle principali politiche di welfare aziendale, con particolare attenzione al lavoro agile, flessibile e alle forme di assistenza sanitaria integrativa e di come la loro richiesta sia aumentata nel periodo post pandemico.

Infine, concluderò l'elaborato con l'analisi del caso CADF "S.p.a", un'azienda del basso Ferrarese che si occupa della gestione del servizio idrico integrato nel territorio di undici Comuni della provincia di Ferrara.

Dopo una breve presentazione dell'azienda, parlerò delle principali politiche di welfare che vengono promosse, alcune di esse derivano da accordi sindacali, altre a diretta iniziativa aziendale.

Questo terzo capitolo è utile per comprendere in che modo ciò di cui ho parlato, viene applicato nella realtà.

CAPITOLO 1

Nascita ed evoluzione del welfare aziendale

1.1 Come nasce l'esigenza del welfare aziendale in Italia

Prima di trattare in modo dettagliato il tema del welfare aziendale, ripercorreremo brevemente le fasi storiche che hanno portato alla sua nascita e che ci permettono di comprendere come esso si sia sviluppato nel tempo e quali sono le sue finalità.

In passato, i lavoratori si trovavano in una condizione di inferiorità rispetto al datore di lavoro e per loro, non era prevista alcuna forma di tutela da parte dello Stato o della stessa azienda.

Gli operai erano principalmente bambini e minori, costretti a svolgere lavori molto pesanti per diverse ore al giorno e con un salario misero, che spesso non permetteva loro di sfamarsi.

Il sistema di produzione presentava forti disparità di genere, *“donne e uomini partecipavano in modo diverso al mercato del lavoro sia in termini quantitativi che qualitativi. Queste differenze sono comuni a tutti i paesi capitalistici ma, in Italia, sono più marcate: le donne italiane partecipano meno al mercato del lavoro, il tasso di femminilizzazione dell'occupazione italiana è ben al di sotto di quello delle altre aree avanzate.”*¹

In caso di malattia o infortunio non era prevista alcuna indennità e in caso di assenza, gli operai rischiavano di perdere il posto di lavoro.

Negli anni successivi, prima con la nascita dei movimenti operai volontari e successivamente con interventi statali, la protezione e la tutela dei lavoratori iniziò a diventare una priorità che permise agli stessi di ottenere diritti e sicurezza.

¹ Riccardo BELLOFIORE, Giovanna Vertova, “Crisi del welfare e crisi del lavoro, dal fordismo alla grande recessione: un'ottica di classe e di genere”, da “la rivista delle Politiche sociali”, 2014

1.1.1 stato sociale e welfare pubblico

Dobbiamo innanzitutto dare una definizione al concetto di Stato Sociale, ovvero l'insieme di politiche pubbliche con cui lo Stato fornisce ai propri cittadini, o a gruppi di essi, protezione contro rischi e bisogni prestabiliti, in forma di assistenza, assicurazione o sicurezza sociale, prevedendo specifici diritti sociali nonché specifici doveri di contribuzione.²

L'obiettivo principale è quello di fornire assistenza a chi si trova in una condizione di svantaggio, attraverso l'erogazione di sussidi monetari o agevolazioni fiscali; proteggere gli individui contro i rischi sociali quali la maternità, la vecchiaia, l'inabilità o l'assenza di lavoro; promuovere l'uguaglianza, le pari opportunità e l'inclusione sociale.

A tal proposito ritengo opportuno riportare una definizione fornita dallo storico Inglese Asa Biggins negli anni '60, con la quale afferma che *“Il welfare state è uno Stato in cui il potere organizzato è usato deliberatamente (attraverso la politica e l'amministrazione) allo scopo di modificare le forze del mercato in almeno tre direzioni: primo, garantendo a individui e famiglie un reddito minimo indipendentemente dal valore di mercato della loro proprietà; secondo, restringendo la misura dell'insicurezza mettendo individui e famiglie in condizione di fronteggiare certe «contingenze sociali» (per esempio, malattia, vecchiaia e disoccupazione) che porterebbero a crisi individuali e familiari; e terzo, assicurando ad ogni cittadino senza distinzione di classe o status i migliori standard disponibili in relazione a una gamma concordata di servizi sociali”*.³

Analizziamo ora nel dettaglio le fasi della sua nascita ed evoluzione.

² Si veda enciclopedia Treccani

³ A. BIGGINS, “The Welfare State in Historical Perspective”, in “European Journal of Sociology”, 1961

Nel corso del XIX secolo, la rivoluzione industriale e l'elevata crescita demografica portarono a dei cambiamenti radicali nelle società europee, nelle quali si crearono condizioni di povertà e fragilità sociale; i movimenti operai iniziarono a crescere, aumentando le richieste di tutele.

Una prima forma di stato sociale o più precisamente di stato assistenziale, venne introdotta in Inghilterra, con la promulgazione delle leggi sui poveri, che prevedevano assistenza per chi versava in condizioni di povertà nel caso in cui le famiglie non fossero in grado di provvedervi.

*Lo stato sociale rappresentava "la risposta dello stato ai problemi sociali portati dalla prima industrializzazione: progressivamente l'intervento statale si sostituisce alla beneficenza della chiesa nell'assistere la massa dei poveri creata dallo spopolamento delle campagne e dallo sfruttamento del lavoro nelle fabbriche. Il welfare state nasce quindi storicamente con l'emergere delle contraddizioni dell'economia capitalistica, la distruzione della civiltà contadina e della solidarietà familiare e di villaggio la nascita del proletariato, l'urbanizzazione, l'emigrazione."*⁴

Le prime assicurazioni sociali obbligatorie furono quelle contro gli infortuni sul lavoro e successivamente vennero introdotte quelle per le malattie e di contrasto alla disoccupazione.

Gli anni '20 e '30 dello scorso secolo, rappresentarono un'epoca di crescita dello stato sociale in molti paesi, ad esempio, negli Stati Uniti vennero attuate le politiche del New Deal in seguito alla crisi economica del 1929; in Germania con la crescita dello Stato Sociale nazista, si avviarono politiche basate sui fondamenti costruiti dal governo Bismarck; in Gran Bretagna ci fu un'estensione delle assicurazioni universaliste mentre in Italia presero piede le iniziative promosse dal regime fascista.

⁴ F. OLEARI, L. PATACCHIA, L. SIZZICHINO, "Il Welfare in Europa: Elementi per un confronto", Fondazione Zancan (2001)

In generale, ci fu un ampliamento delle tutele ad una più vasta sezione della popolazione e vennero lanciati elaborati schemi a favore della previdenza e a sostegno del reddito.

Nel secondo dopoguerra le politiche del cosiddetto welfare state iniziarono a divergere significativamente tra i paesi: nei Paesi anglosassoni e scandinavi si affermò un modello universalistico volto a limitare l'esclusione sociale mentre nei paesi europei continentali si estesero schemi previdenziali legati alle categorie occupazionali e basati sulla contribuzione.

Ponendo l'attenzione al contesto nazionale, nel regno d'Italia già a partire dalla fine del XIX secolo si assiste alla formazione di una "legislazione sociale" che permette di raggiungere importanti traguardi in materia, *"dall'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni del 1898 a quella di maternità del 1910, con l'assicurazione volontaria di vecchiaia e di malattia per diverse categorie di lavoratori. Si evidenzia, in questi anni, una dialettica destinata a durare a lungo all'interno del sistema sociale italiano, fra un interventismo statale per così dire necessario – reso tale dalle stesse condizioni di un paese nel quale il decollo industriale s'inseriva in un tessuto profondamente segnato dall'arretratezza – e una richiesta di Welfare che sempre più giungeva dalla società civile."*⁵

Nel 1900 inoltre, nascono le società di mutuo soccorso, associazioni volontarie di lavoratori che adottano lo schema assicurativo e provvedono a ripartire all'interno della collettività degli associati i rischi comuni quali la malattia, l'infortunio, l'inabilità e la disoccupazione.

"La guerra rende più acuta la necessità di una protezione sociale che costituisca un almeno parziale contraccambio degli enormi sacrifici richiesti alla popolazione, a

⁵ Edoardo BRESSAN, docente presso l'Università di Macerata, "Lo stato sociale in Italia dal fascismo al secondo dopoguerra"

*quelle "masse" che, sul fronte dei combattimenti e sul fronte interno, uscivano da un secolare isolamento per diventare partecipi della vita della collettività. Le conseguenze non tardano a farsi sentire: il 1917 vede l'estensione dell'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni al settore agricolo, mentre nel 1919 viene sancito l'obbligo pensionistico per i lavoratori dipendenti fra i 15 e i 65 anni e, in posizione d'avanguardia rispetto a molti paesi, si rende obbligatoria l'assicurazione per la disoccupazione relativamente ai salariati delle imprese industriali."*⁶

Nel primo dopoguerra viene istituito il sistema della pensione statale con la costituzione della cassa nazionale delle assicurazioni sociali e viene fondata l'assicurazione pubblica contro la disoccupazione.

Successivamente, il regime fascista sviluppa ulteriormente il sistema di leggi introdotte negli anni precedenti: durante il ventennio, la tutela è stata estesa alle malattie professionali, alle malattie della gente di mare, alla malattia comune e alla tubercolosi.

Risale a questo periodo storico l'introduzione degli assegni familiari, prima per gli operai, poi per tutti i lavoratori dipendenti e ai superstiti del lavoratore pensionato. Questa tutela non riguardava i lavoratori autonomi dell'agricoltura ma permetteva l'accesso a un maggior numero di lavoratori subordinati.⁷ Il fascismo si è concentrato nell'istituzione di alcuni enti pubblici, tra i quali l'attuale Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro (INAIL) e l'Istituto Nazionale di Previdenza Sociale (INPS).

⁶ Edoardo BRESSAN, op. Cit.

⁷ L'art. 2094 del Codice civile definisce lavoratore subordinato "chi si obbliga mediante retribuzione a collaborare nell'impresa prestando il proprio lavoro intellettuale o manuale alle dipendenze e sotto la direzione dell'imprenditore".

Dopo il 1927 la spesa statale destinata ai fini sociali aumenta notevolmente: *“si passa infatti dal 3,9% nel 1922 al 5,5 % nel 1927 e al 14,4 per cento nel 1941, mentre il grado di copertura dell’assicurazione relativa alla disoccupazione passa dal 12 per cento al 19 per cento della forza lavoro tra il 1920 e il 1925, per salire al 37 per cento nel 1940 (una cifra inferiore solo a quella della Germania, della Gran Bretagna e della Norvegia); nel caso della copertura contro le malattie, l’estensione appare ancora più marcata, in rapporto a una situazione ancora più difficile, portandosi da circa il 6 per cento del 1920-1925 al 47 per cento del 1940 (una cifra non altissima in media europea, ma pari a quella della Francia e della Svezia)”*.⁸

Negli anni intercorsi tra l’inizio della Seconda Guerra mondiale e la fine degli scontri armati, alcuni imprenditori italiani spiccavano per le loro intuizioni innovative. Un imprenditore che riusciva a fare la differenza in quegli anni era Adriano Olivetti, ingegnere di grande livello a capo della prima fabbrica nazionale di macchine per scrivere.

Con Olivetti si compirono i primi passi per il benessere aziendale che aveva ricadute sul territorio limitrofo: sorsero a ridosso degli stabilimenti Olivetti asili nido e colonie estive, vennero potenziati i servizi sanitari e ogni sede fu dotata di una mensa, un ambulatorio e una infermeria. Per ciò che riguardava la situazione statale, durante il periodo del Secondo Dopoguerra in Italia si registrò un rafforzamento dell’attore pubblico e a un forte contesto di interazione tra il pubblico e il privato.⁹

Successivamente, negli anni '60 il boom economico e il cambiamento del contesto sociale hanno posto le tutele sociali al centro dell’attenzione pubblica e della

⁸ Massimiliano Ferrara, “il welfare state in Italia. Sviluppo e crisi in prospettiva comparata”, Bologna, il Mulino, 1984

⁹ Annalisa FIENO, “evoluzione storica del welfare aziendale”, 2009, dal sito www.tuttowelfare.it

politica, infatti, in questo periodo vennero effettuate importanti riforme, tra le quali l'introduzione degli ammortizzatori sociali.

1.1.2 Crisi del welfare state

A partire dagli anni Settanta la crescita economica ha subito un notevole rallentamento a causa delle crisi e delle tensioni internazionali.

In tutta Europa si è assistito ad un aumento dei bisogni sociali e per questo motivo, i presupposti riguardanti l'espansione dello stato sociale basati sui progressi degli anni precedenti sono venuti meno;

molteplici sono state le trasformazioni politiche economiche e sociali, che hanno provocato la crisi dello stato sociale.

Innanzitutto, l'indebolimento dell'industria tradizionale e l'espansione dell'alta tecnologia hanno mutato l'intero sistema economico e il mercato del lavoro. I ceti medi si sono disgregati in tre categorie: da un lato vi erano operai specializzati con un alto livello di capitale umano e quindi, con un reddito medio-alto, dall'altro lato vi erano lavoratori non specializzati, ma comunque con un reddito che permettesse loro di mantenere un tenore di vita elevato e infine, la categoria maggiormente colpita dalla povertà, ovvero operai, giovani e disoccupati. A causa di questa disgregazione, lo Stato non ha più potuto finanziare i sistemi di welfare attraverso la tassazione dei ceti medi, come aveva fatto sino ad allora e quindi, i meccanismi di protezione sociale sono entrati in crisi.

Un altro fattore da considerare è che le economie industrializzate occidentali hanno avuto difficoltà a contrastare la concorrenza dei produttivi asiatici, caratterizzati da una maggior efficienza e costi più bassi.

Di particolare rilevanza è anche il contesto demografico, infatti, i dati dei censimenti dimostrano che *“è aumentata a quota di popolazione anziana, la durata media della vita supera oggi per uomini e donne gli 80 anni e sono sempre più numerosi i “grandi anziani”, spesso con patologie degenerative di lungo corso”*¹⁰

Al contempo, si è assistito ad un calo del tasso di natalità, si consideri che negli anni '50 e '60 del secolo scorso tale indice era pari al 17,8% per poi scendere a circa il 9% negli anni 2000.

Tale invecchiamento della popolazione comporta numerose conseguenze, come l'eccessiva crescita del numero di pensionati rispetto ai lavoratori attivi e l'aumento della spesa per l'assistenza sanitaria; questo perché gli anziani hanno più necessità di ricorrervi e soprattutto perché il progresso della medicina ha fatto aumentare, oltre all'efficacia delle cure, anche costo di fruizione.

Aumentano le persone senza lavoro e quindi aumentata la necessità di spesa per le indennità di disoccupazione, la cassa integrazione, i prepensionamenti e le altre misure di assistenza.

Un altro fattore di cui tener conto è l'allungamento della scolarizzazione, che associato all'aumento degli anziani, porta ad un calo della forza lavoro e della produzione di ricchezza, di conseguenza, si restringe la base di prelievo dei contributi sociali, utili a coprire i costi delle prestazioni.

Un'ulteriore problematica che ha ostacolato le politiche del cosiddetto “primo welfare” riguarda l'elevata spesa pubblica italiana in rapporto al PIL. Il Prodotto Interno Lordo, infatti, è passato da un valore inferiore al 30% negli anni 1950, al

¹⁰ Dal sito www.giappichelli.it, “In principio fu la crisi del welfare”, p.4

36,3% nel 1970, raggiungendo il 48,8% nel 1980 fino a una punta del 60% verso la metà degli stessi anni '80.

Sul fronte fiscale, la necessità di coprire i costi per l'espansione e il mantenimento del Welfare State ha comportato una continua crescita della pressione tributaria, che ha portato ad una conseguente diminuzione dei consumi privati e un decremento dell'occupazione.

Inoltre, l'invecchiamento della popolazione e l'aumento dei flussi migratori hanno comportato un cambiamento delle esigenze e dei bisogni sociali, di conseguenza lo stato si è trovato a dover rispondere a nuove domande di servizi e di tutele. Negli ultimi anni, i dati appena descritti hanno subito alcuni mutamenti, ad esempio il tasso di fecondità, dopo il picco negativo degli anni '2000, è leggermente in crescita, soprattutto per effetto dell'aumento della componente straniera, che ha comportato però, un'ulteriore richiesta di protezione sociale, soprattutto per quanto riguarda l'infanzia.

Per fronteggiare questi numerosi cambiamenti, *“diversi attori privati hanno iniziato a intervenire sussidiariamente negli ambiti in cui lo Stato centrale fatica a garantire servizi sociali adeguati. Si è assistito così alla nascita di esperienze che, specialmente a livello locale, mettendo insieme varie componenti del tessuto sociale, sono state in grado di sviluppare servizi integrativi dell'azione pubblica.”*¹¹

A sostegno del welfare pubblico sono quindi intervenuti altri soggetti, che hanno contribuito con risorse economiche, organizzative e relazionali al supporto dei servizi lasciati scoperti allo Stato.

¹¹ Lorenzo BANDERA, “welfare comunitario: dinamiche ed esperienze su cui riflettere”, dal sito www.secondowelfare.it, 2019

Questi attori possono essere associazioni, organizzazioni non profit o soggetti privati.

1.1.3. il secondo welfare

Come è stato detto, negli ultimi decenni il welfare pubblico ha dovuto fare i conti con grandi trasformazioni socioeconomiche che hanno determinato un progressivo aumento dei bisogni sociali e una loro notevole differenziazione; ne sono esempio fattori quali la globalizzazione e la crisi economica, con conseguente impoverimento delle famiglie e il progressivo aumento dell'età anagrafica. Si è quindi generata una richiesta sociale di nuove ed ulteriori forme di cura e di tutela a cui il sistema di welfare italiano, anche in considerazione delle scarse finanze pubbliche, non è stato più in grado di provvedere.

Con l'esigenza di ricalibrare l'apparato di welfare esistente, lo Stato ha progressivamente costruito le fondamenta di un nuovo sistema, che possiamo chiamare "secondo welfare", che prevede il coinvolgimento di nuove tipologie di attori, anche privati, nell'obiettivo di soddisfare le esigenze sociali della popolazione.

Concentrandoci sull'Italia, le prime forme di tutela privata risalgono al XVIII secolo, quando una seteria di San Leucio iniziò ad assegnare ai suoi dipendenti un'abitazione all'interno della colonia e a garantire l'istruzione gratuita ai figli degli operai.

In seguito, nell'800, con la rivoluzione industriale, nasce l'esigenza sociale di un intervento a favore del miglioramento del benessere dei lavoratori delle fabbriche, giunti dalle campagne circostanti in cerca di un'occupazione. Le aziende italiane erano caratterizzate da una forte instabilità a livello di manodopera: gli operai

rimanevano per periodi di tempo molto limitati e nelle fabbriche prevalevano operaie donne e bambini che percepivano salari bassi ed è per questo motivo si crea la necessità di ottenere una manodopera più stabile e fidelizzata.

Con l'insediamento del regime fascista sorge la volontà di eliminare la contrapposizione tra capitale e lavoro, le decisioni operative e manageriali restavano a capo dell'imprenditore mentre il regime si occupava della creazione dello stato sociale generando così una forte coesione tra le due parti.

Dopo il ventennio fascista l'assistenza ai dipendenti si consolida ulteriormente, le aziende iniziano a dedicare particolare attenzione al sostegno dell'infanzia e della maternità ed è proprio in questo periodo storico che viene favorito l'ingresso delle donne nel mondo del lavoro.

Numerose aziende private come Eni, Lardello e Ivrea iniziano ad investire sull'istruzione professionale dei dipendenti e mettono a disposizione servizi ad hoc fruibili dai lavoratori o dalle loro famiglie, come biblioteche, asili nido e ambulatori.

È importante specificare che *“Il welfare statale non viene messo in discussione nella sua funzione redistributiva di base, ma solo integrato dall'esterno laddove vi sono domande non soddisfatte”*.¹² Con questa affermazione si tiene a precisare che l'obiettivo non è quello di sostituire la spesa pubblica con quella privata, ma di impiegare le risorse per soddisfare bisogni e aspettative che il welfare pubblico non riesce a soddisfare a causa delle restrizioni della finanza pubblica e dei, sempre più differenziati, bisogni e rischi sociali.

Il giurista Tiziano Treu ha definito il secondo welfare come *“un ambito di nuove politiche sociali realizzate al di fuori dell'intervento pubblico, ad opera di attori*

¹² L. BERETTA, V. DE LUCA, F. PARENTE, S. VITIELLO, op. Cit.

¹³ T. TREU, “introduzione al welfare aziendale”, op. Cit.

diversi, non solo delle tradizionali organizzazioni di rappresentanza e delle imprese, ma anche di fondazioni, enti bilaterali, organizzazioni del terzo settore e della mutualità. ¹³, questa definizione ci fa comprendere l'importanza di una buona collaborazione tra questi nuovi istituti e il classico sistema di protezione sociale poiché l'integrazione positiva fra essi costituisce un obiettivo strategico per l'intero sistema sociale.

*Si tratta di un concetto "volutamente ampio, in grado di fotografare le numerosissime attività sussidiarie dell'intervento pubblico che in questi anni hanno visto la luce nel nostro paese. Sotto l'ombrello del secondo welfare si trovano infatti le misure di welfare aziendale messe in campo da imprese, associazioni datoriali o enti bilaterali, le attività filantropiche sperimentate dalle fondazioni, le esperienze di volontariato sostenute dalle organizzazioni del terzo settore, ma anche progettualità promosse grazie a risorse stanziare da Comuni e regioni per integrare il minor impegno del governo centrale in campo sociale."*¹³

Una seconda interpretazione del termine "secondo welfare" lo definisce come l'insieme di *"iniziative che mobilitano risorse non pubbliche per sostenere e integrare il welfare tradizionale. Questa posizione aprirebbe la strada proprio a soggetti non pubblici come Fondazioni bancarie, di impresa, sindacati, associazioni datoriali, imprese sociali, assicurazioni, rappresentanti del terzo settore e del volontariato. Tali soggetti possono, grazie al loro forte radicamento territoriale e in partnership con gli enti locali, contribuire a dare risposte ai nuovi bisogni, per arginare l'arretramento del welfare state pubblico, contribuendo non soltanto al superamento di un vecchio modello di protezione sociale, modificando le risposte ai bisogni, ma anche creando una innovazione nei modelli organizzativi che*

¹³ Lorenzo BANDERA, op. Cit.

presiedono all'erogazione di servizi, attraverso la creazione di reti multistakeholder."¹⁴

Si tratta quindi di iniziative negoziate a livello di impresa, che accentuano *"l'avanzamento della forza privata in risposta all'arretramento dei servizi che dovrebbero essere garantiti dal welfare statale; in tal senso, esso diventa uno strumento giuridico con cui fornire, privatisticamente, prestazioni sociali ad integrazione esterna, tendenzialmente aggiuntivo-compensativa se non proprio sostitutiva, di quelle (sempre meno) garantite (indistintamente e qualitativamente) dalle politiche (difficilmente sostenibili) del benessere di stato, ossia, classicamente: previdenza, assistenza, istruzione e sanità"*¹⁵

L'espansione del welfare privato è una tendenza che ha visto un notevole incremento negli ultimi anni anche a causa della crisi economica che ha richiesto all'attore pubblico una più attenta selezione degli ambiti su cui intervenire.

L'introduzione del welfare privato, a sostegno del pubblico, è coerente con le indicazioni della nostra Costituzione, in particolare con l'articolo 38 che recita *"Ogni cittadino inabile al lavoro e sprovvisto dei mezzi necessari per vivere ha diritto al mantenimento e all'assistenza sociale. I lavoratori hanno diritto che siano preveduti ed assicurati mezzi adeguati alle loro esigenze di vita in caso di infortunio, malattia, invalidità e vecchiaia, disoccupazione involontaria. Gli inabili ed i minorati hanno diritto all'educazione e all'avviamento professionale, ai compiti*

¹⁴ Dal sito www.giappichelli.it, "In principio fu la crisi del welfare", p.17

¹⁵ Claudia MURENA, "welfare aziendale e fidelizzazione dei lavoratori", 2020

¹⁷ Art.38, Cost.

previsti in questo articolo provvedono organi ed istituti predisposti o integrati dallo Stato. L'assistenza privata è libera.”¹⁷

La carta costituzionale riconosce quindi, la libertà dei privati di organizzarsi autonomamente per ciò che riguarda la previdenza, l'assistenza sociale e tutto ciò che può essere di supporto a chi detiene una condizione di necessità.

La tabella che segue sintetizza le principali differenze che contraddistinguono le politiche del welfare state pubblico dalle politiche messe in atto con il secondo welfare, ad iniziativa privata.

	Welfare state	Secondo welfare
Da chi sono attuate?	Politiche attuate dallo Stato	Politiche che possono essere attuate da imprese, parti sociali e organizzazioni del terzo settore.
A chi si rivolge?	Rivolto a tutti i cittadini con lo scopo di fornire loro assistenza e tutele.	Rivolto ai dipendenti o alle loro famiglie; le tutele sono quindi subordinate ad un rapporto di lavoro.
Esempi	Assicurazioni sociali, tutela alla salute, Servizio Sanitario Nazionale, sistema pensionistico	Assicurazioni sanitarie integrative, previdenza complementare

1.1.4. Welfare aziendale in Italia e in Europa oggi

Vediamo ora nel dettaglio una panoramica di come le politiche di welfare aziendale si sono sviluppate nel contesto europeo.

Ad oggi non esiste una definizione normativa di welfare aziendale ma può essere informalmente definito come *“l’insieme di benefit, facility, e servizi alla persona ideati e forniti per diminuire le preoccupazioni dei lavoratori e migliorarne la qualità della vita in modo completo, cioè sia all’interno sia all’esterno dell’azienda.”*¹⁶

A livello europeo le politiche di welfare aziendale rientrano nella cosiddetta *Corporate Social Responsibility* ovvero la Responsabilità sociale d’impresa (RSI) che consiste in un insieme di interventi da parte delle imprese che vanno oltre i loro obblighi giuridici nei confronti della società ed è di fondamentale importanza per l’Unione Europea in quanto rende le aziende più sostenibili e innovative.

Con la RSI, le organizzazioni iniziano a porre l’attenzione su nuovi elementi che possono influire sul benessere dell’organizzazione, quali il clima organizzativo, l’adozione di pratiche normative, procedurali e comportamentali di promozione alla salute.

¹⁶ Istituto per la ricerca sociale, “Welfare aziendale: approcci e strumenti”, Roma 2020 ¹⁹
“Sostenibilità sociale d’impresa: la priorità è il benessere dei dipendenti” 2024, articolo pubblicato sul sito www.asvis.it: Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile

La responsabilità sociale d'impresa si concentra in particolare su temi come l'ambiente interno, la qualità del lavoro e il welfare aziendale. *“Le imprese riconoscono anche l'importanza della diversità e dell'inclusione della parità di genere e della formazione per garantire il benessere dei dipendenti. a formazione e l'inserimento lavorativo dei giovani e il supporto alla comunità sono sentite come cruciali per la credibilità dell'impegno delle imprese verso la sostenibilità sociale.”*¹⁹

Di seguito vengono elencati i principali strumenti di conciliazione vita privata lavoro più diffusi a livello europeo:

- Orari personalizzati o flexitime. Anche noti come “orari flessibili”, consentono ai lavoratori di decidere l'orario di inizio e di fine della giornata lavorativa oppure di rinviare le ore cosiddette “di credito” da una settimana di lavoro all'altra. Nei paesi del nord Europa questa modalità oraria flessibile viene applicata dall'80% delle imprese mentre per quanto riguarda l'Italia, tale percentuale non è superiore al 45%.
- Orario part-time. Consiste in una riduzione dell'orario lavorativo che può essere “verticale” nel caso in cui la prestazione si svolga solo alcuni giorni della settimana oppure “orizzontale” se si tratta di una riduzione di ore nella giornata lavorativa. Questa è la forma di lavoro flessibile più diffusa in Europa, soprattutto in Olanda, Austria e Belgio.
- Gestione annuale dell'orario di lavoro. In questo caso l'orario di lavoro varia a seconda della stagione e il lavoratore può utilizzare ferie e permessi per recuperare le ore di straordinario.
- Banca ore. Permette di accantonare le ore di straordinario lavorate e di poterle riutilizzare per esigenze future e tempo libero.
- Lavoro in condivisione o job shering. Tale modalità permette la condivisione delle responsabilità lavorative da parte di più persone.

- Lavoro agile o smart-working. Consente lo svolgimento della prestazione lavorativa attraverso l'utilizzo delle tecnologie digitali, in un luogo diverso dall'azienda.
- Congedi di paternità retribuiti: In Italia, il congedo di paternità è limitato a dieci giorni annuali in linea con il minimo stabilito dalla normativa europea. La maggior parte degli stati membri si adegua alle regole fissate da Bruxelles, concedendo tra i dieci e i quindici giorni di congedo, ma ciò che cambia maggiormente da paese a paese è la quota dello stipendio percepita dal lavoratore durante la sua assenza, che può passare dal 100% della retribuzione fino a un minimo del 70%. Ci sono però alcune eccezioni, ad esempio in Spagna e in Finlandia vengono garantite fino a sedici settimane di congedo retribuito.
- Congedi per responsabilità di cura e di assistenza ai familiari: in tutta Europa, la popolazione sta invecchiando e pertanto aumenta per i lavoratori la necessità di prestare assistenza ai familiari anziani.

1.2 Cosa si intende per welfare aziendale e benessere organizzativo

La salute e la qualità della vita negli ambienti di lavoro sono temi di sempre maggior interesse nella società.

L'attuazione di piani di welfare aziendale e di miglioramento del benessere organizzativo si sta diffondendo sempre di più, assieme alla consapevolezza dei vantaggi che comporta, sia per i lavoratori che per i datori di lavoro.

Innanzitutto, va precisato che tali iniziative beneficiano di un trattamento fiscale agevolato per entrambe le parti, portando anche numerosi vantaggi indiretti come la riduzione dell'assenteismo al lavoro, l'aumento della produttività e della qualità della prestazione.

L'assenteismo dal lavoro, le assenze ingiustificate o la mancanza di puntualità vengono considerati come la conseguenza di un cattivo clima lavorativo, scarsa motivazione e mancanza di senso di appartenenza all'azienda. Il welfare e il wellness aziendale possono rappresentare strumenti utili al fine di contrastare questi fenomeni, facendo aumentare la motivazione dei lavoratori attraverso un più elevato coinvolgimento.

In un'ottica di gestione delle risorse umane, le misure sopra citate rappresentano potenziali leve per attrarre nuovi talenti e mantenere quelli già esistenti.

Possiamo dunque condividere quanto riportato da Andrea Oriani in un articolo de "Il Sole 24 ore" intitolato "*Oltre i fringe benefits: quando la salute entra nel welfare aziendale*", nel quale afferma che "prevedere e implementare un progetto di welfare aziendale efficace significa migliorare qualitativamente la vita dei lavoratori, che in questo modo contribuiranno maggiormente al successo e alla produttività dell'azienda. Le aziende si sono trovate a dover rispondere a nuove esigenze dei lavoratori, soprattutto a partire dal post-pandemia: i dipendenti hanno ridisegnato le loro priorità e richiedono sempre più benessere fisico e mentale."¹⁷ Per fronteggiare queste esigenze è quindi necessario che le organizzazioni mettano a disposizione strumenti in grado di centralizzare la cura e il benessere dei lavoratori.

Oriani afferma inoltre che "*l'aspetto psicologico e della salute sono sicuramente quelli che più di tutti hanno sentito l'impatto negativo della pandemia ed è quindi importante e prioritario per le organizzazioni includere il supporto psicologico e medico nei piani di welfare aziendali a favore del benessere fisico e mentale dei dipendenti. Gli italiani, in particolare i più giovani, nella scelta del lavoro tengono sempre più conto delle proprie esigenze di benessere e più alta qualità della vita,*

¹⁷ Andrea ORIANI, "oltre i fringe benefits: quando la salute entra nel welfare aziendale", da "Il Sole 24 Ore, 2024

chiedendo alle aziende di assicurare, oltre a retribuzioni e carriere allettanti, ulteriori benefici, a cominciare da garanzie tangibili per il benessere personale. La nuova frontiera del welfare è quindi quella della salute mentale e fisica che oggi è una priorità da includere nelle strategie HR di ogni azienda, piccola o grande che sia.”

Dedicheremo i prossimi paragrafi proprio alla tematica del welfare aziendale e di come esso influisca sul benessere organizzativo e aziendale.

1.2.1 Welfare aziendale: definizione e normativa

Le mutazioni del mondo del lavoro, la maggiore consapevolezza della responsabilità sociale delle imprese e le carenze del welfare state tradizionale hanno portato, come è stato spiegato nei paragrafi precedenti, alla diffusione del welfare aziendale.

È possibile definire questo concetto come *“l’insieme dei benefit e dei servizi, forniti dall’azienda ai propri dipendenti al fine di migliorarne la vita privata e lavorativa”*¹⁸.

L’azienda ha quindi il compito di fornire gli strumenti idonei a favorire l’adeguata conciliazione fra vita privata e lavoro dei propri dipendenti.

Nel 2023, Tiziano Treu ha elaborato una propria interpretazione del termine, definendolo *“l’insieme dei beni e dei servizi forniti ai dipendenti dalle aziende private e dallo Stato (nella sua veste di datore di lavoro), come conseguenza del rapporto che intercorre fra i primi e i secondi. Questi dispositivi – che possono*

¹⁸ L.BERETTA, V. DE LUCA, F. PARENTE, S. Vitiello, op. Cit.

essere introdotti attraverso la contrattazione o unilateralmente dai vertici aziendali – si pongono l’obiettivo di accrescere il benessere personale e lavorativo dei dipendenti e, spesso, dei loro familiari”¹⁹

Le principali fonti legislative che regolano il tema del welfare aziendale sono:

- Il Testo Unico delle Imposte sui Redditi (TUIR): varato nel 1986 con l’obiettivo di regolare importanti tematiche fiscali. Nella nostra analisi, dobbiamo porre l’attenzione su tre articoli, il 51, il 12 e il 100.
 - L’art. 51 TUIR, spiega quali sono i beni e i servizi che non concorrono alla formazione del reddito da lavoro dipendente e che quindi non sono soggetti a tassazione. Fra questi rientrano i contributi previdenziali e assistenziali versati dal datore di lavoro, i regali fatti in occasione di festività o eventi particolari, i pasti o i servizi di trasporto offerti dal datore di lavoro.
 - L’art.100 invece, stabilisce quali sono le spese deducibili sostenute dall’azienda al fine di migliorare il benessere del proprio organico, in particolare, al primo comma cita *“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.”²⁰*

¹⁹ Tiziano TREU “Welfare aziendale. Welfare territoriale e multi-employer, post pandemia e smart working 2023

²⁰ Art.100, D.P.R.22 Dicembre 1986, n.917

- Quanto all'art.12, esso spiega quali sono le detrazioni fiscali per il coniuge e i figli a carico del lavoratore in base al reddito e alle specifiche condizioni del nucleo familiare.
- o Legge di Stabilità 2016 (L. 28 dicembre 2015, n. 208): tale norma ha apportato significative modifiche al TUIR, diffondendo una cultura di responsabilizzazione delle imprese nei confronti dei lavoratori. Il governo è intervenuto con misure ad hoc, muovendosi in due direzioni: da un lato ha espanso il perimetro del welfare aziendale che non concorre al calcolo dell'IRPEF, dall'altro l'area della "tassazione zero" per i dipendenti che scelgono di convertire il proprio premio di risultato in welfare.
Un'importante riforma apportata dalla normativa riguarda l'introduzione dei voucher, ovvero dei buoni rilasciati a titolo di ricevuta di pagamento, sia cartacei che elettronici, dai datori di lavoro, per determinate prestazioni svolte dal lavoratore.
Prima della legge di stabilità, l'agevolazione fiscale era limitata solamente ai contributi previdenziali e di assistenza sanitaria, e a ciò che riguarda il servizio di mensa o l'erogazione di buoni pasto, mentre in seguito alla sua promulgazione tali vantaggi sono stati estesi ad una più vasta gamma di servizi, come i servizi legati alla scuola.
- o Legge di stabilità 2017 (L. 11 dicembre 2016): ha previsto l'innalzamento delle soglie per la tassazione agevolata sui premi di risultato, portandolo a 3000 euro e un ulteriore ampliamento dei servizi compresi nell'agevolazione fiscale, includendo i servizi per gli anziani o le persone non autosufficienti.

Per quanto riguarda le modalità attraverso le quali viene regolamentato il welfare aziendale, i piani di welfare e le sue componenti *"possono essere decisi dall'azienda senza il coinvolgimento delle parti sindacali oppure possono essere*

definiti tramite un accordo tra azienda e organizzazioni sindacati ali nei contratti nazionali, territoriali o aziendali.

Secondo quanto riporta il quinto rapporto della Fondazione Adapt su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia, “i contratti nazionali di settore sono la cornice dentro la quale vengono inserite le diverse prestazioni di welfare, integrate poi attraverso gli accordi presi dagli enti bilaterali – cioè quegli organismi costituiti da associazioni datoriali e sindacati – che permettono di riconoscere misure di welfare ulteriori rispetto a quelle riconosciute dal Ccnl. Dal monitoraggio dei contratti aziendali sottoscritti tra il 2015 e il 2021, emerge infatti che la contrattazione collettiva regola prevalentemente soluzioni di flessibilità organizzativa e di conciliazione vita-lavoro.

Nel nostro Paese, l’unica forma di regolamentazione del welfare aziendale è di carattere fiscale e previdenziale. In particolare, la legge di bilancio del 2016 ha introdotto importanti novità, modificando il Testo unico delle imposte sui redditi (Tuir). Nel Titolo 1 del Tuir, sono indicate le categorie di beni e servizi che possono essere erogate ai dipendenti senza che concorrano a formare il reddito, e che quindi sono esenti dalle tasse per i lavoratori e nello stesso tempo deducibili dal datore di lavoro.

Tra le modifiche inserite, si prevede che l’esenzione Irpef sui servizi offerti non è più un atto volontario del datore di lavoro ma si applica a tutte le misure previste dai contratti e dai regolamenti aziendali. Non rappresentando una retribuzione vera e propria, le somme erogate per i servizi e le prestazioni di welfare non vanno quindi ad aumentare il reddito da lavoro dipendente e quindi non sono sottoposti a tassazione. Questa esenzione riguarda anche i servizi per familiari anziani o non autosufficienti, i servizi educativi per i bambini in età prescolare, i centri estivi e le ludoteche.

L'azienda, dal canto suo, può dedurre dall'imponibile del reddito d'impresa tutti i costi dei beni e servizi offerti ai dipendenti all'interno di un piano di welfare aziendale. La regola da seguire però è che i benefici vengano garantiti a tutti i dipendenti, senza distinzione di mansione e indipendentemente dalla retribuzione.”²¹

I servizi di welfare a disposizione sono molteplici, ma è l'azienda a scegliere quali attivare in base alle esigenze dei propri lavoratori; i beneficiari possono scegliere varie combinazioni di flexible benefits²², che si differenziano nei contenuti e nell'ambito di tutela.

I servizi messi a disposizione dal welfare aziendale si sono moltiplicati e diversificati nel tempo, per questo motivo non è semplice fare una classificazione tipologica univoca. Possiamo suddividere i beni e i servizi del welfare aziendale in tre macro-categorie, distinte in base all'ambito di intervento.

- il tempo: fanno parte di questo ambito tutte le modalità di lavoro volte a rendere flessibile l'orario lavorativo, ad esempio la flessibilità oraria in entrata o in uscita, la banca ore, la riduzione dell'orario lavorativo o la possibilità di usufruire di permessi retribuiti per necessità familiari.
- il denaro: una buona parte di incentivi riconducibili a questa categoria sono legati al sostegno della genitorialità (borse di studio, sopporto economico per lo studio, tassi a rimborso agevolato per far fronte ad esigenze

²¹ Lidia BARATTA, “il welfare aziendale e la politica di coesione UE, tra benessere dei lavoratori e conciliazione vita-lavoro”, Associazione Italiana Welfare Aziendale, 2023

²² Paniere di beni o servizi che l'azienda mette a disposizione all'interno del proprio piano di welfare aziendale.

familiari) o per la cura di minori o anziani (assistenza sanitaria per i familiari, convenzioni per visite mediche e polizze assicurative). Altre forme di assistenza, invece, riguardano vere e proprie misure di integrazione del reddito, come prestiti finanziari o agevolazioni fiscali.

- i servizi: fra questi possiamo citare gli asili nido aziendali, i servizi di baby sitting, la mensa aziendale, sconti e buoni per servizi culturali, servizi medici di vario genere e tanti altri.

L'attivazione di piani welfare comporta numerosi vantaggi sia per le aziende che per i dipendenti. Per le prime, il beneficio si traduce in un risparmio fiscale ma anche in una leva per creare soddisfazione e aumentare il benessere, incrementando di conseguenza anche la produttività aziendale, per quanto riguarda i dipendenti, invece, il welfare permette loro di integrare il reddito e aumentare il potere di acquisto, perché i beni e i servizi a disposizione non sono soggetti a tassazione e possono quindi essere fruiti nella loro totalità.

Bisogna considerare che il welfare aziendale è anche utile al cosiddetto "employee retention", ovvero la capacità di trattenere e fidelizzare i propri dipendenti all'interno dell'azienda. Una scarsa soddisfazione e un elevato turnover del personale possono influire negativamente sulla stabilità dell'azienda e pertanto, esse hanno il compito di creare un team di lavoro soddisfatto e motivato a raggiungere gli obiettivi.

Prendiamo come esempio un'impresa, che *"anche analizzando le abitudini e le preferenze commerciali dei consumatori, si impegna ad erogare prodotti/servizi di qualità, divenendo per gli stessi un punto di riferimento; questi ultimi, a loro volta, compensano l'impegno e le energie profuse dall'azienda divenendone clienti, in tal modo sancendo un importante passaggio dalla sfera dell'occasionalità ad una abitudine commerciale che può assumere le vesti di brand loyalty (fedeltà ad una*

*certa marca) e/o store loyalty (fedeltà a determinati punti vendita)."*²³. Allo stesso modo, le aziende attraverso indagini e questionari possono essere in grado di capire quali sono le esigenze dei lavoratori e di quali beni/servizi necessitano maggiormente, dopo di ché possono fidelizzare i propri dipendenti, aumentando così la loro motivazione e facendo diminuire il loro interesse nel cambiare posto di lavoro.

Vediamo ora nel dettaglio, le varie tipologie di welfare aziendale e le modalità in cui può essere erogato.

- welfare contrattuale: è il risultato di un accordo nazionale o territoriale, con il quale le aziende si impegnano ad erogare una determinata quota di welfare che, salvo casi particolari, ammonta a poche centinaia di euro all'anno per ogni lavoratore.
- Welfare individuale: consiste nella possibilità di concedere beni e servizi welfare individualmente ai singoli lavoratori, tali benefici possono consistere in buoni spesa, buoni carburante (c.d. fringe benefit), previdenza complementare o agevolazioni per prestiti o mutui.
- Welfare on top: conosciuto anche come welfare aziendale puro, consiste in una iniziativa unilaterale dell'azienda. Quest'ultima, decide quindi di erogare volontariamente una serie di servizi alla totalità dei propri dipendenti o in base alla loro appartenenza ad una determinata categoria (ad esempio è possibile erogare un premio a tutti i dipendenti con figli oppure a tutti i dipendenti con il medesimo livello contrattuale). Le somme erogate sono esenti da contribuzione e da ritenute fiscali, sia per i lavoratori che per l'azienda.

²³ Claudia MURENA, op. Cit

- Welfare premiale o di produttività: in questo caso, l'erogazione del premio è subordinata al raggiungimento di determinati obiettivi aziendali.

Apriamo una parentesi sul welfare di produttività, perché è importante precisare che la L.205/2015, ovvero la Legge di stabilità, ha concesso ai lavoratori la possibilità di convertire in servizi di welfare la totalità o una parte del proprio premio di risultato, qualora questo abbia i requisiti necessari per accedere alla detassazione.

Se il premio viene erogato in denaro, sarà soggetto ad una tassazione agevolata al 10%; se, al contrario, il lavoratore sceglie di convertire il premio in prestazioni welfare (c.d. *welfarizzazione del premio di risultato*), il suo valore non sarà soggetto a tassazione poiché questa cifra non concorre a formare reddito da lavoro dipendente.

La welfarizzazione, per poter essere attuata, deve essere prevista dal contratto aziendale o territoriale.

Nel trattare questo tema, è necessario parlare dei cosiddetti *fringe benefits*, ovvero dei compensi erogati dai datori di lavoro ai dipendenti in natura anziché in denaro. Possono essere riconosciuti sia al singolo lavoratore che ad una categoria di essi; solitamente riguardano la classe dirigente, i quadri e il personale direttivo ma possono essere estesi liberamente a chiunque; non sono obbligatori ed è il datore di lavoro a scegliere se concederli oppure no.

Esempi di fringe benefits più diffusi sono l'auto aziendale, i buoni pasto, il telefono aziendale, voucher o borse di studio.

La recente normativa ha previsto l'innalzamento del valore dei buoni erogabili ai dipendenti, a tasso zero, fino ad un massimo di 2000 euro per i dipendenti con figli

a carico, mentre il limite per i coloro che non hanno figli, sale a 1000€ annui contro i 258€ del 2022.²⁴

1.2.2 Il benessere organizzativo

All'inizio degli anni '30 del secolo scorso, le aziende hanno iniziato a comprendere l'importanza della sicurezza nei luoghi di lavoro, infatti, a quei tempi, l'obiettivo era quello di garantire un ambiente lavorativo sicuro, privo di rischi che potessero causare infortuni o malattie, ma negli anni seguenti si è iniziato a dare più importanza al fattore umano, ponendo una maggiore cura a variabili quali la motivazione o l'alienazione legata alla routine lavorativa.

Si è sviluppata così una cultura della salute nei luoghi di lavoro, dove il benessere non è solo fisico ma anche mentale e a partire dagli anni '80 viene introdotto il concetto di wellness, che non indica più la salute come assenza di malattia, ma piuttosto come la presenza di benessere.

Ancora oggi, il tempo è considerato come la risorsa più scarsa nella vita dei lavoratori, perché il lavoro occupa una parte importante della via quotidiana sia in termini di qualità che di quantità.

Un ambiente lavorativo sereno ha un forte impatto sulla vita del dipendente, sulle relazioni nel gruppo di lavoro e sull'esito dei risultati aziendali, portando le persone ad essere più motivate e di conseguenza a produrre di più, grazie ad una maggiore concentrazione sugli obiettivi lavorativi. Il concetto di benessere organizzativo può quindi essere definito come *“la capacità di un'organizzazione di promuovere e*

²⁴ Si veda L. 30 dicembre 2023, n.213 “Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2024 e bilancio pluriennale per il triennio 2024-2016”

mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori in ogni tipo di occupazione".²⁵

Questo concetto si riferisce al modo in cui le persone vivono la relazione con l'organizzazione in cui lavorano; tanto più una persona si sente parte dell'organizzazione, tanto più trova motivazione nel suo lavoro.

L'ambiente di lavoro, oltre ad avere le caratteristiche necessarie per prevenire gli infortuni e i rischi professionali ed assolvere agli obblighi di legge in materia di salute e sicurezza, deve essere salutare, confortevole e accogliente, in modo da creare un buon clima organizzativo fra le persone che lo frequentano.

"Nella relazione lavorativa, è comprovato che la soddisfazione , intesa come appagamento nello svolgimento delle proprie mansioni e nelle dinamiche relazionali, anche in termini di rafforzamento del senso di appartenenza alla compagine aziendale, ha ricadute estremamente positive in termini di incremento della produttività; al contrario, una persistente insoddisfazione del lavoratore, in cui prevalgono demotivazione e percezioni negative, può portare a situazioni limite, caratterizzate da un esaurimento fisico ed emotivo, con conseguente calo della produttività."²⁶

In presenza di benessere nei contesti lavorativi, si ha un aumento della produttività e della creatività, a vantaggio della buona uscita del lavoro e di risvolti ottimali sia per il datore di lavoro che per i lavoratori.

Alcuni indicatori di benessere organizzativo sono:

- Soddisfazione per l'organizzazione

²⁵ AVALLONE, BONARETTI, "Benessere organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche" (2003)

²⁶ Claudia Murena, op. Cit

- Sensazione di far parte di un team
- Voglia di andare al lavoro ed elevato coinvolgimento
- Prospettive di crescita e percezione di successo dell'organizzazione
- Adeguata conciliazione fra lavorativa e vita privata
- Relazioni interpersonali positive con i colleghi

Al contrario, indicatori negativi di benessere organizzativo e aziendale sono:

- Insofferenza nell'andare al lavoro e desiderio di cambiare lavoro
- Sentimento di inutilità e di disconoscimento
- Lentezza nella performance Presenza di mobbing ²⁷ e stress da lavoro correlato²⁸
- Confusione di ruoli, compiti e responsabilità

Ci sono alcuni fattori che rendono possibile il benessere organizzativo e aziendale: risulta per prima cosa indispensabile un ambiente di lavoro confortevole e accogliente, nel quale gli obiettivi sono spiegati in modo chiaro per tutti e le informazioni per svolgere il lavoro possono essere facilmente reperibili. Un altro fattore indispensabile è il clima organizzativo che si percepisce all'interno dell'azienda, questo concetto indica *“l'atmosfera che circonda l'azienda, il livello di motivazione, il senso di appartenenza e di impegno che si riscontrano tra i dipendenti. Il clima rappresenta le percezioni dei dipendenti riguardo*

²⁷ Per mobbing si intende l'insieme di comportamenti aggressivi e persecutori posti in essere sul luogo di lavoro, al fine di colpire ed emarginare la persona che ne è vittima. (si veda www.altalex.com)

²⁸ Un insieme di reazioni fisiche ed emotive dannose che si manifestano quando le richieste poste dal datore di lavoro non sono commisurate alle capacità o alle esigenze del lavoratore.

l'organizzazione; è una qualità interna dell'organizzazione stessa che viene sperimentata dai dipendenti e che ne influenza il comportamento.

Il clima aziendale è importante perché ha un impatto sulle performance lavorative, sulle relazioni tra colleghi, addirittura sulla capacità di concentrazione dei singoli e dei team.

Il clima aziendale è a sua volta influenzato dalla condivisione della cultura organizzativa da parte dei dipendenti, come stiamo per vedere nel prossimo paragrafo.”²⁹

I lavoratori necessitano di essere ascoltati, deve essere garantita una equa assegnazione delle responsabilità e del trattamento retributivo e la massima attenzione alla sicurezza e alla prevenzione degli infortuni.

A tal proposito, il livello di benessere/malessere di un'organizzazione, si può misurare anche attraverso:

- L'ascolto: indispensabile per comprendere le esigenze e le proposte dei lavoratori, al fine di consentire la partecipazione di questi ultimi alle scelte e alle politiche dell'amministrazione;
- La comunicazione interna: che rende possibile la diffusione delle informazioni all'interno dell'organizzazione.

Al fine di garantire un adeguato benessere nei luoghi di lavoro, è emersa negli ultimi anni, principalmente nelle grandi multinazionali americane, la figura del “Chief Happiness officer” (CHO).

Il CHO è una figura professionale che integra le competenze del settore risorse umane, il cui obiettivo principale è quello di rendere il posto di lavoro un luogo

²⁹ MELARA Domenico, Benessere organizzativo: come facilitarlo e diffonderlo in azienda (2021)

felice, in grado di motivare ed incentivare i dipendenti e di creare interazioni positive tra colleghi.

In questo modo aumentano per l'azienda le possibilità di trattenere i propri talenti coinvolgendoli nella mission d'impresa ed evitando quindi, un continuo turnover della forza lavoro.

Questa nuova figura professionale, che può essere un soggetto o interno o esterno all'organizzazione, è un vero e proprio leader positivo, utile per:

- ridurre i costi causati dal continuo turnover dei dipendenti e dalla minor produttività dei lavoratori insoddisfatti ed aumentare l'efficienza.
- aumentare ricavi e profitti grazie all'elevato coinvolgimento e motivazione del personale.

Nel dettaglio, il CHO deve valutare il livello di benessere dei lavoratori in un'organizzazione; studiare strategie per migliorare l'ambiente di lavoro, ed occuparsi dello sviluppo organizzativo.

1.2.3 Analisi del contesto italiano

Eseguiamo ora una analisi che ci permette di quantificare le dimensioni del fabbisogno di welfare nel nostro paese, dove una parte importante della spesa per la protezione sociale è rappresentata dalla previdenza e dall'assistenza.

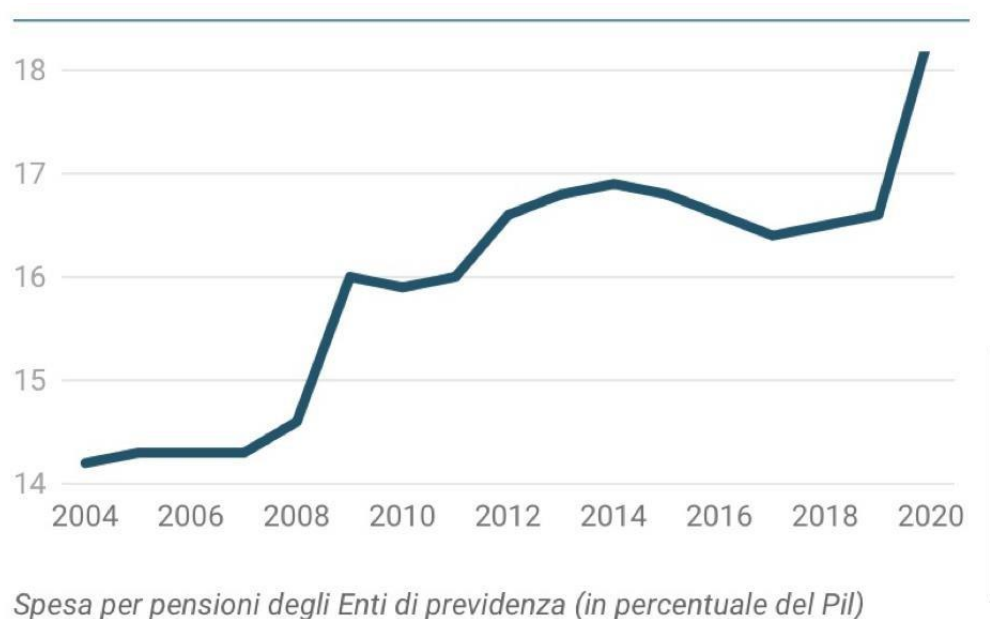
In Italia, infatti, la spesa per la protezione sociale ammonta a circa il 32,5% del PIL nazionale, ed è destinata prevalentemente alla tutela della vecchiaia, della malattia, della disoccupazione e dell'esclusione sociale.

La crisi economica del 2008 e la recessione del quadriennio 2012-2015 hanno portato la spesa pensionistica a un livello di circa il 15,8% del PIL; successivamente, a partire dal 2015 in seguito ad una leggera crescita economica si è scesi al 15,4%.

Tale valore continuerà a diminuire negli anni seguenti, anche a causa dei più restrittivi requisiti di pensionamento.

A partire dal 2019, la percentuale torna ad aumentare con un picco pari al 16,9% nel 2020, per poi ripiegare su un livello leggermente più basso nel 2022. L'immagine che segue mostra l'andamento della spesa per le pensioni degli enti di previdenza in Italia.

Fig.1 – Spesa pensionistica italiana



Fonte: <http://www.istat.it>

Dopo la pandemia, l'incidenza dei trattamenti pensionistici sul PIL è pari a circa il 17%, una percentuale nettamente superiore a quella degli anni precedenti, mentre l'incidenza delle prestazioni sociali sul PIL è pari al 22,4%.

Il tasso di pensionamento risulta stabile al 37,6% da diversi anni, a differenza dall'indice di beneficio relativo (che indica la quota di reddito medio per abitante alimentata dai trattamenti pensionistici) che è pari al 49% ed è costantemente in aumento per effetto dell'invecchiamento della popolazione.

Tale fenomeno è una conseguenza dell'aumento della speranza di vita e del calo di tasso di natalità.

Il rapporto Welfare index PMI, che ha coinvolto nella ricerca oltre 4500 piccole e medie imprese operanti in tutti i settori produttivi, mostra che nel 2022, si denota che lo sviluppo del welfare è concentrato principalmente nel Nord del Paese rispetto al centro e, in particolar modo al sud. Secondo questa ricerca, il livello di welfare aziendale nel nostro Paese sta aumentando progressivamente negli anni, tant'è che nel 2017 il livello di copertura era circa il 64% mentre nel 2022 è salito al 70%.

Le imprese che concepiscono il welfare come leva strategica di sviluppo sono passate dal 6,4% nel 2016 al 14% nel 2022.³⁰

“In base ai dati del ministero del Lavoro aggiornati a dicembre 2022, dei 13.608 contratti attivi, 8.261 prevedono misure di welfare aziendale (in crescita rispetto ai 7.100 della rilevazione di settembre 2022). I lavoratori beneficiari sono in totale 2.427.771, la maggior parte dei quali (1.527.137) nei servizi, seguiti dall'industria (895.960) e dall'agricoltura (4.674). In particolare, si nota un incremento dei lavoratori del settore agricolo che beneficiano dei servizi di welfare, essendo più che raddoppiati rispetto a settembre 2022 (quando erano solo 1.997).”³⁴

La società “DoubleYou” del gruppo Zucchetti, che progetta e sviluppa piani di welfare per le imprese, ha pubblicato i dati relativi a un campione di oltre 2500 organizzazioni, che forniscono informazioni utili sulle scelte delle imprese italiane e dei lavoratori in tema di welfare. Ci concentreremo in particolar modo sull'analisi di come le risorse di welfare aziendale vengono effettivamente utilizzate dai lavoratori e le lavoratrici che hanno partecipato all'indagine.

³⁰ Si veda Welfare index PMI, rapporto 2022.

³⁴ Lidia BARATTA, op. Cit.

Dall'indagine risulta che c'è una netta prevalenza dello strumento dei fringe benefits, che restano la voce più diffusa, si registra poi un aumento delle prestazioni legate alla cura e all'assistenza dei familiari, in particolare per i rimborsi delle spese legate all'istruzione e per quelle legate al caregiving. Al terzo posto troviamo invece le spese per i viaggi e il tempo libero. L'utilizzo del welfare è profondamente legato all'età e alle fasi di vita della persona che, a sua volta, porta con sé necessità e bisogni sociali diversi. Il dato più di rilievo in questo senso riguarda la previdenza complementare: l'iscrizione a fondi pensionistici integrativi rappresenta una spesa rilevante soprattutto per i nati negli anni '50; questo indica che all'avvicinarsi del momento del pensionamento, c'è un aumento degli investimenti nelle forme previdenziali complementari³¹

Un punto critico del welfare aziendale nel nostro Paese, è che il suo grado di copertura rimane concentrato sulle aziende medio grandi, non riuscendo a diffondersi fra le piccole e medie imprese, che attualmente, non solo costituiscono gran parte della nostra economia ma hanno minori possibilità di accesso alle prestazioni pubbliche e ai servizi offerti dai sindacati.

A tal proposito, il giurista Tiziano Treu, afferma che *“raggiungere il mondo delle piccole e medie imprese è necessario se questo welfare vuole essere non un beneficio per pochi ma uno strumento efficace e generale per integrare il welfare pubblico; tanto più che le piccole e medie imprese sono gran parte della nostra economia e che i loro dipendenti hanno spesso minori possibilità di accesso alla previdenza pubblica e agli stessi servizi offerti dal sindacato.”*³²

³¹ Valentino Santoni, “Welfare aziendale, i dati dell'osservatorio 2024 di DoubleYou”, dal sito www.secondowelfare.it

³² T. TREU, “welfare territoriale, multi-employer, post-pandemia e smart-working”, op. Cit.

Nelle piccole e medie imprese c'è una tendenza a rimanere ancorati agli strumenti tradizionali; esse, infatti, nella maggior parte dei casi, ignorano sia la strumentazione a disposizione che i benefici economici che comporta l'adozione di politiche finalizzate al benessere.

I principali motivi che rendono le aziende dubbiose nei confronti di questi strumenti riguardano la preoccupazione che l'adesione ai piani di welfare comporti dei costi aggiuntivi ma anche la scarsa conoscenza degli strumenti messi a disposizione; inoltre, gli imprenditori delle piccole medie imprese temono che l'introduzione del welfare risulterebbe non facile da gestire.

Fig. 2 – Fattori che ostacolano la diffusione del welfare nelle PMI

	Area geografica				
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
Costo aggiuntivo per il welfare	29,2	29,9	29,0	34,8	31,1
Scarsa conoscenza degli strumenti e della normativa	19,2	21,1	26,0	28,4	24,2
Complessità di gestione	25,9	27,6	20,0	14,6	21,1
Mancanza di visione strategica	13,6	11,3	16,3	12,8	13,6
Scarsa propensione all'innovazione	9,2	5,9	7,1	8,5	7,9

Fonte: Ester DINI, "Il welfare aziendale: diffusione e prospettive nelle PMI" Roma 2023

Un esempio pratico che conferma quanto detto sino ad ora riguarda quello della negoziazione sui premi, i cui tassi di copertura variano dallo 0,9% nelle imprese con meno di cinquanta dipendenti, al 10,9% nelle aziende tra i cinquanta e i cento dipendenti, fino ad arrivare al 30% nelle imprese con più di cento dipendenti.³³

³³ Si vedano stime di F.DE COLLE e P. FELTRIN, su dati Inps 2022

Sono possibili diverse azioni per promuovere il welfare fra le PMI: un primo strumento è il contratto di rete, che consiste nell'accorpamento di più imprese al fine di ottenere le risorse professionali ed economiche necessarie per sostenere progetti comuni mentre una seconda opzione è quella di elaborare pacchetti di welfare adeguati alle piccole aziende.

Un'altra criticità delle attuali politiche di welfare aziendale consiste nel fatto che le agevolazioni previste sono quasi sempre destinate ai lavoratori subordinati a tempo indeterminato, con una conseguente disparità di trattamento nei confronti dei lavoratori con contratto a tempo determinato, contratti di collaborazione e autonomi.

Negli ultimi anni, due fattori hanno rappresentato in particolar modo un elemento di accelerazione delle politiche di welfare in Italia:

- La digitalizzazione dei servizi di welfare aziendale ha facilitato l'accesso ai servizi sia in termini di diffusione delle piattaforme che di fruibilità ed efficacia delle stesse. L'innovazione tecnologica rappresenta un elemento rilevante sull'intera organizzazione al fine di superare i limiti gestionali tipici delle piccole imprese. Pertanto, la semplificazione delle procedure e la velocizzazione dei processi sono elementi che hanno permesso la crescita del sistema di welfare.
- Lo sviluppo degli incentivi per le imprese che erogano servizi di welfare aziendale.

1.1.4. nuove necessità emerse nel periodo post pandemia

L'emergenza sanitaria legata al Covid-19 ha colpito duramente le relazioni sociali e il mondo del lavoro, mettendo in crisi l'intero sistema sanitario e senza dubbio, anche l'economia.

Durante il lockdown, le imprese hanno subito un immediato decremento della produzione e del fatturato dovendo, oltretutto, mettere in atto idonee misure di distanziamento sociale e di sicurezza, al fine di poter continuare la loro attività. Dall'altra parte, anche i lavoratori hanno subito le conseguenze negative delle restrizioni imposte³⁴, che hanno fatto emergere la nascita di esigenze e di richieste di assistenza.

Questo periodo ha rappresentato un punto di svolta nella diffusione delle politiche di welfare aziendale, perché tutte le imprese, hanno dovuto provvedere tempestivamente ad una riorganizzazione delle modalità di lavoro.

L'emergenza Covid-19 ci ha messo di fronte anche alla più grande prova di digitalizzazione di massa provocata dal "lavoro da remoto forzato" che il *lockdown* ha ci imposto come misura di prevenzione rispetto al diffondersi del contagio.

Durante la fase emergenziale, la maggior parte delle organizzazioni ha messo in atto iniziative di sostegno di vario genere, finalizzate principalmente ad azioni per la salute e la sicurezza dei lavoratori, ad attività volte alla conciliazione delle esigenze familiari dei dipendenti, e a nuove iniziative di formative.

Nonostante la situazione di crisi, il welfare aziendale in questi ultimi anni ha mostrato un andamento positivo che conferma la crescita registrata negli anni precedenti, tant'è che la percentuale di aziende attive nell'erogazione di prestazioni sociali è passata da circa il 25,2% nel 2016 all'attuale 52,3%.

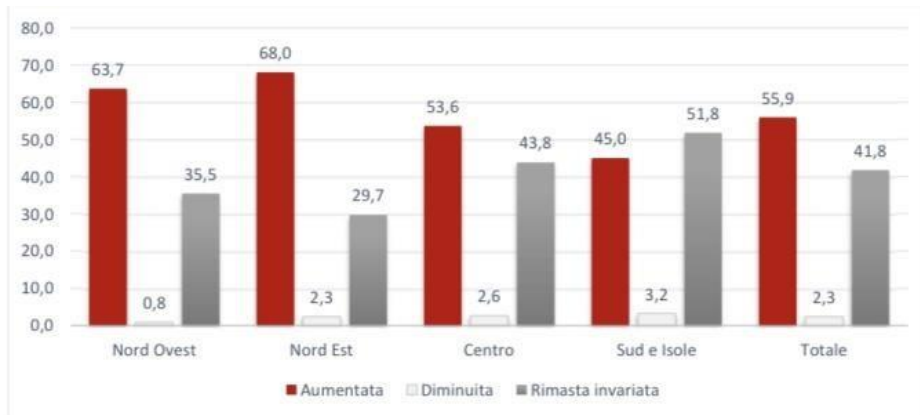
³⁴ Ne sono esempio la riduzione delle ore lavorate, con conseguente riduzione dei salari o, nel peggiore dei casi, la perdita del posto di lavoro.

Dal 2020 si è registrato un incremento dell'erogazione di servizi di prevenzione, di assistenza sanitaria e anche di iniziative volte all'equilibrio del rapporto vita privata-lavoro come la flessibilità oraria o il lavoro agile.

Molte aziende hanno messo in atto misure e protocolli di sicurezza supplementari rispetto a quelli pubblici, attivando servizi di consulto medico e di assistenza sanitaria a distanza, di assistenza psicologica e familiare; hanno inoltre, modificato l'organizzazione del lavoro, estendendo la flessibilità degli orari e aumentando l'erogazione di permessi. Anche le piccole e medie imprese, che prima del covid19 non prevedevano modalità di lavoro agile o flessibile, hanno iniziato a introdurlo per la prima volta.

Il seguente grafico mostra come l'adozione delle politiche di welfare aziendale è variata nel biennio 2021-2022 nelle piccole e medie imprese.

Fig. 3 – Welfare aziendale nelle PMI nel periodo post-pandemia



Fonte: Ester DINI, *“Il welfare aziendale: diffusione e prospettive nelle PMI”* Roma 2023

Come si evince dal grafico, l’incremento si è registrato soprattutto nel nord Italia, raggiungendo quasi il 70%, mentre nelle regioni del sud Italia la situazione è rimasta pressoché invariata.

Per i lavoratori, l’emergenza ha fatto diminuire l’interesse per alcuni beni e servizi che in passato venivano privilegiati; infatti, fino a pochi anni fa, servizi come l’abbonamento ai cinema o ai teatri, i buoni da poter spendere in viaggi o gli abbonamenti ai trasporti pubblici erano molto ambiti, mentre oggi si, essi preferisce tutto ciò che ha a che fare con il sostegno familiare, la conciliazione vitalavoro o le assicurazioni sanitarie.

Il welfare post-emergenziale *“dovrà dare maggior spazio a soluzioni che limiteranno l’impostazione flexible dei benefit sin qui concessi, per mirare ad una più robusta adozione dei servizi di people care, intesi sia con riferimento ai lavoratori quali beneficiari diretti degli interventi, sia considerandone la portata extra-individuale che finisce per includere il nucleo familiare e quindi, in particolare,*

i figli minori e le persone non autosufficienti eventualmente presenti nel nucleo familiare allargato."³⁵

Numerose aziende hanno deciso di colmare a loro spese il divario retributivo dei lavoratori in cassa integrazione, riconoscendo un importo da corrispondere esclusivamente in servizi di Welfare, che potesse compensare la differenza fra il salario percepito in condizioni di lavoro ordinarie e quello percepito con la cassa integrazione, che ammonta all'80% della retribuzione ordinaria.

Ciò che è stato detto fino ad ora, è stato confermato dal giurista Tiziano Treu, che afferma che l'emergenza sanitaria *"ha colpito duramente la società italiana, mettendo a dura prova il nostro sistema di protezione sociale □...□ le iniziative di welfare, pur ridimensionate nelle dimensioni, non si sono interrotte, ma hanno reagito positivamente con nuovi contenuti e nuovi obiettivi.*"³⁶

Alcune aziende italiane hanno messo in atto specifiche misure di welfare per aiutare i propri lavoratori ad affrontare i disagi causati dalle restrizioni imposte per contrastare il Coronavirus.

Il Pastificio Giovanni Rana deciso di mettere in atto un piano ad hoc in favore dei dipendenti, che prevedeva per ogni lavoratore una maggiorazione dello stipendio del 25% per ogni giorno lavorato e inoltre, ha messo a disposizione delle lavoratrici madri un bonus mensile di 400 euro per le spese di baby sitting.

Il piano ha previsto la stipula di una polizza assicurativa a favore di tutti i dipendenti, compresi quelli in smart working, in caso di contagio da Covid-19.⁴¹

³⁵ Luca PESENTI, Giovanni SCANSANI, "il welfare aziendale dopo l'epidemia: meno flex, più people care" estratto dall'e-book "welfare aziendale: e adesso?", Milano 2020

³⁶ T. TREU "welfare territoriale, multi-employer: post pandemia e smart working" op. Cit.

⁴¹ Estratto da un articolo di E. Sg da "Il Sole 24 ore", marzo 2020

1.2.4 Casi di successo: Ferrero e Luxottica

Ferrero International S.A. è un'azienda multinazionale, specializzata nella produzione di dolci, venne fondata nel 1946 ad Alba, in provincia di Cuneo, che oggi è la sede italiana di Ferrero S.p.a.

Ferrero è il terzo gruppo a livello mondiale nel mercato del "chocolate confectionery" e conta nel 2023, trentasette stabilimenti produttivi, dislocati in cinquantacinque paesi del mondo, per un totale di circa 47.000 dipendenti.

In Italia, sono presenti sei sedi produttive, con un organico complessivo di 7.698 unità.

Le attività dell'azienda in Italia sono gestite da quattro società operanti in settori di business specifici: Ferrero Commerciale Italia S.r.l., che si occupa della distribuzione e della vendita di prodotti dolciari sul mercato italiano; Ferrero Industriale Italia S.r.l., attiva nella lavorazione e trasformazione di materie prime in prodotti finiti; Ferrero Management Services Italia S.r.l., operativa nei servizi di natura amministrativa, finanziaria, legale e di gestione del personale e Ferrero Technical Services S.r.l., società di servizi informatici e di ingegneria, sviluppo packaging e sistemi di produzione.

Fin dal principio, l'azienda ha sempre prestato una grande attenzione alle politiche di welfare e di benessere lavorativo. Negli anni '60 l'imprenditore piemontese, Michele Ferrero è stato il precursore della Responsabilità Sociale di Impresa così come la intendiamo oggi.

Ferrero sosteneva che l'obiettivo principale di un'impresa è quello di realizzare profitti, ma allo stesso tempo, ha anche il dovere di diffondere attorno a sé solidarietà sociale, cultura, bellezza e benessere; cominciò quindi, a realizzare un modello imprenditoriale basato su questi valori, che ancora oggi viene attuato.

L'accordo integrativo sottoscritto da Ferrero e i sindacati lo scorso 2023 afferma che "in Ferrero, il Welfare aziendale racchiude diversi aspetti: dall'attenzione alle persone e alle loro famiglie, alla cura dell'ambiente di lavoro, alle opportunità di sviluppo, alla fiducia verso un'azienda trasparente e attenzione al work-life balance. Tutto questo si traduce in collaborazione, cura, e coinvolgimento del singolo alla vita dell'azienda, nonché nell'impegno di quest'ultima nel migliorare e conciliare efficacemente vita professionale e personale dei dipendenti."

Vediamo ora nel dettaglio alcune delle politiche previste dal piano di Welfare aziendale di Ferrero.

Nel 2009, ad Alba, è stato inaugurato un asilo nido aziendale, che oggi ospita circa ottanta bambini dai tre mesi ai tre anni e successivamente una scuola materna, entrambe riservate ai figli dei dipendenti.

Per quanto riguarda la salute e il benessere fisico dei propri lavoratori, l'azienda consente il libero utilizzo di strutture sportive come palestre, campi da calcio e da tennis a pochi passi dal luogo di lavoro, all'interno del "Village + sport" e del "Gruppo Sportivo Ricreativo Ferrero". Nei locali aziendali è previsto inoltre, un ufficio di servizi sociali, dedicato ai bisogni dei dipendenti, come ad esempio dare assistenza nella gestione delle pratiche amministrative, dei servizi INPS e delle visite mediche domiciliari.

Per quanto concerne le politiche attive a sostegno della famiglia, sono previsti soggiorni estivi per i figli dei dipendenti presso le colonie Ferrero e stage all'estero presso le sedi europee aziendali. Per le lavoratrici madri è poi possibile chiedere l'esonero dal turno notturno e l'estensione della possibilità di richiedere il part time fino compimento del 4° anno del figlio.

Vengono garantiti ulteriori supporti alla genitorialità, come il sussidio di studio per l'avviamento all'Università per i figli dei dipendenti, l'assistenza medica pediatrica aggiuntiva rispetto al servizio sanitario nazionale, percorsi di formazione specifici

per il reinserimento dei lavoratori al rientro dal congedo parentale e ulteriori attività formative rivolte a coloro che rientrano al lavoro dopo lunghe assenze.

Una peculiarità del piano welfare aziendale è il servizio “Ferrero Pass”, il cui obiettivo è quello di aiutare i dipendenti nella gestione di commissioni quotidiane. Lo sportello è aperto a tutti i dipendenti il cui orario lavorativo coincide con quelli di apertura di enti pubblici ed esercizi commerciali e permette di usufruire dei vari servizi gratuiti messi a disposizione; ne sono esempi i servizi postali, la gestione delle pratiche amministrative, ma anche piccole commissioni come l’acquisto di farmaci e servizi di lavanderia.

Il nuovo accordo integrativo prevede un premio di circa 2.500€ per tutti i dipendenti del gruppo italiano che nel corso dell’anno hanno raggiunto gli obiettivi prefissati dall’azienda. In particolare, l’importo del premio è pari a 2.450€ per l’esercizio 2023/2024, 2.580€ per l’esercizio 2024/2025, arrivando fino a 2.730€ per il 2025/2026.

L’accordo integrativo permette ai dipendenti Ferrero con contratto a tempo indeterminato, che hanno mantenuto il TFR in azienda, di accedere ad una seconda anticipazione del TFR, trascorsi quattro anni dalla prima, per garantire uno strumento di aiuto aggiuntivo ai lavoratori che presentano problemi di salute. Tale anticipazione potrà essere concessa nella misura massima del 70% del TFR residuo.

Infine, i lavoratori con contratto a tempo indeterminato, possono scegliere di convertire ogni anno una quota di premio compresa fra i 300€ e i 1500€ in Flexible benefits; l’azienda poi provvederà a versare un contributo aggiuntivo pari al 20% dell’importo scelto che va ad aggiungersi al Credito Welfare, spendibile attraverso la piattaforma “Ferrero Care”. Il paniere di servizi disponibili in piattaforma

prevede rimborsi delle spese per l'istruzione dei figli, per l'assistenza agli anziani, per la salute, per la previdenza complementare, per il tempo libero, i viaggi e i buoni spesa.

Un altro caso italiano che merita una particolare attenzione per il successo raggiunto, relativamente ai piani di welfare, è Luxottica, un'azienda specializzata nella produzione e nel commercio di occhiali, fondata dall'imprenditore Leonardo Del Vecchio nel 1961. Nel corso degli anni, grazie a numerose collaborazioni con marchi internazionali, Del Vecchio è riuscito a trasformare l'occhiale da semplice dispositivo medico di correzione della vista ad un accessorio di moda.

La sede centrale dell'azienda si trova ad Agordo, nel bellunese, dove risiedono i principali impianti produttivi del settore dell'ottica, ed oggi conta più di 60.000 dipendenti nel mondo.

Oltre che per l'elevata qualità dei suoi prodotti, Luxottica è conosciuta per l'impegno nell'esercizio della responsabilità aziendale, infatti, da diversi anni, l'azienda si conferma il primato italiano in tema di welfare di secondo livello.

Nel 2009, i sindacati assieme all'azienda elaborano uno studio sui redditi e sul potere di acquisto dei dipendenti e delle loro famiglie, individuando le principali necessità e i possibili ambiti di intervento. Per i dipendenti Luxottica sono previsti una serie di benefits e di interventi di conciliazione vita - lavoro che non rientrano nel "classico" programma di welfare aziendale", infatti, numerose iniziative vengono attuate direttamente dall'azienda, senza il coinvolgimento delle rappresentanze sindacali. I destinatari di questi benefits sono circa 8.000 dipendenti che operano nelle sedi Italiane.

Le principali iniziative che fanno parte del welfare di Luxottica sono il carrello della spesa, la cassa sanitaria e le borse di studio e rimborso libri di testo per i figli dei dipendenti.

- Il carrello della spesa consiste in un pacco contenente generi alimentari che viene distribuito una volta all'anno a tutti gli operai ed agli impiegati con contratto a tempo indeterminato, determinato, di somministrazione e formazione di lavoro degli stabilimenti produttivi, ha un valore di 110,00€ e viene elargito tramite accordi con cooperative locali.
- La cassa di assistenza sanitaria consiste in una polizza sanitaria studiata da Unisalute in base alle esigenze dei dipendenti, che include visite odontoiatriche e un piano di visite per la maternità.
- Il rimborso al 100% dei libri di testi per i figli dei dipendenti o per i dipendenti che studiano. Tale rimborso copre anche i costi dei libri di testo per le scuole superiori e l'università e spetta sia ai lavoratori a tempo indeterminato che a tempo determinato.

L'azienda ha stanziato 500.000 euro per la costruzione dell'asilo nido nel paese di Sedico, dove si trova una delle sedi produttive, donato al Comune a seguito di un accordo che prevede che il 30% dei posti a disposizione siano riservati ai figli dei dipendenti Luxottica.

Nella sede di Milano, sono stati istituiti dei progetti su iniziativa aziendale che riguardano i circa 300 dipendenti che lavorano nel capoluogo Lombardo; proprio per la discrezionalità dell'azienda nell'istituirle, queste misure non sono da

considerarsi come vero e proprio welfare aziendale ma come iniziative a sostegno dei lavoratori.

Questo progetto nato nel 2010 è stato denominato “Family Care Milano” e prevede diversi strumenti di work-life balance studiati ad hoc sulla base delle esigenze degli impiegati. Fra questi, sono di rilevante interesse il servizio di baby sitting a chiamata per i figli dei lavoratori; la possibilità di usufruire di un contributo economico a copertura parziale della spesa di asili nido e centri estivi; una maggiore flessibilità dell’orario lavorativo per far fronte alle esigenze familiari.

Nel 2011, per festeggiare i cinquant’anni di attività, l’azienda ha distribuito le proprie azioni a tutti i suoi dipendenti, in base all’anzianità di servizio, al fine di incrementare il senso di appartenenza e di coinvolgimento dei lavoratori.

Una misura del tutto innovativa è il “job sharing familiare”, che ha l’obiettivo di mantenere la capacità reddituale del nucleo familiare del lavoratore o della lavoratrice e di favorire la formazione dei figli. Questa iniziativa permette la possibilità per il coniuge disoccupato o il figlio del dipendente, di sostituirlo per un periodo limitato, affinché quest’ultimo abbia la possibilità di assentarsi per un provvisoriamente dal lavoro per motivi di studio o per specifiche esigenze personali.

L’accordo aziendale siglato lo scorso 2023, ha dato il via alla “settimana corta”, un’iniziativa che ha l’obiettivo di conciliare i tempi di vita – lavoro e di garantire una maggiore flessibilità produttiva.

I lavoratori dal 2024 hanno potuto scegliere di aderire al nuovo modello che prevede venti giornate all’anno di assenza dal lavoro per poter svolgere i propri impegni personali, per lo più il venerdì, senza impatti sulla retribuzione.

Questa sperimentazione coinvolgerà circa 600 dipendenti, ovvero il 4% dell'organico e consiste in 20 settimane corte da 4 giorni nel corso dell'anno, con turni dal lunedì al giovedì. I dipendenti dovranno rinunciare a 5 giorni di permesso mentre gli altri 15 giorni di permesso saranno a carico di Luxottica.

CAPITOLO 2

I principali strumenti del welfare aziendale

2.1 il lavoro flessibile

Negli ultimi anni, la società ed il mercato del lavoro sono stati soggetti a profondi cambiamenti sociodemografici che hanno rivoluzionato gli obiettivi dei soggetti che ne fanno parte.

Per i lavoratori è diventata sempre più importante la questione del *work life balance*, ovvero la conciliazione fra lavoro e vita privata, in quanto, come è stato detto nel capitolo precedente, un lavoratore insoddisfatto è, in genere, meno produttivo. *“Se in passato le iniziative di welfare erano per lo più caratterizzate da piani di fringe benefits o programmi di assistenza e previdenza riservate ai dirigenti e agli impiegati più qualificati, oggi l’offerta si estende a un numero sempre maggiore di dipendenti e include anche accordi con catene di supermercati, negozi, palestre e agenzie di viaggio oltre a corsi per coltivare i loro hobby nel tempo libero. □...□ la nuova frontiera del welfare è quindi quella della salute mentale e fisica che oggi è una priorità da includere nelle strategie di HR di ogni azienda, piccola o grande che sia.”*³⁷

Le aziende si assumono quindi la responsabilità di migliorare le condizioni e l’ambiente di lavoro, al fine di aumentare la produttività investendo sul benessere dei lavoratori.

Per raggiungere questo obiettivo, le aziende si avvalgono una vasta gamma strumenti, che comprendono beni o servizi, *“il loro mix dipende spesso dalla disponibilità di risorse economiche, dall’esperienza e dalla capacità di seguire l’evoluzione delle effettive esigenze delle persone.”*³⁸

Uno dei principali strumenti che possono essere utilizzati è quello della flessibilità lavorativa, intesa come l’autonomia che viene offerta al lavoratore su come gestire il proprio orario e luogo di lavoro e, in alcuni casi, anche la quantità di ore lavorate settimanalmente. Tra gli strumenti della flessibilità lavorativa rientrano il contratto di lavoro part-time, la banca ore, i permessi e i congedi, il lavoro agile la flessibilità nell’orario giornaliero, settimanale o mensile.

³⁷ Andrea ORIANI, “oltre i fringe benefits: quando la salute entra nel welfare aziendale”, Il Sole 24 ore, 2024

³⁸ “Welfare aziendale, organizzazione del lavoro, flessibilità degli orari, maternità e paternità: un’analisi dei contratti” dal sito www.aiwa.it

Lavoro a tempo parziale

Solitamente, la modalità standard di lavoro subordinato consiste un rapporto di lavoro a tempo pieno e indeterminato, tuttavia, è possibile, in accordo fra le parti, stabilire delle variazioni a questa regola, ad esempio accordando una riduzione dell'orario di lavoro.

“Tale misura ha l’obiettivo di assecondare le esigenze di flessibilità numerica e organizzativa, che mira a consentire alle imprese di rapportare l’organico aziendale, almeno in parte, al variare di fabbisogni produttivi. [...] Il margine di flessibilità nella gestione della manodopera non passa soltanto attraverso la predisposizione di modelli contrattuali diversi da quello standard ma anche da regole che consentono di svolgere una normale prestazione di lavoro subordinato, prescindendo dalla individuazione di alcuni suoi elementi classici, come il luogo di svolgimento o l’orario normale.”³⁹

Il part time è considerato dai lavoratori con figli, in particolar modo delle madri *“una soluzione ottimale per occuparsi della cura dei figli e rimanere contemporaneamente nel mercato del lavoro”⁴⁰*

Per lavoro a tempo parziale o part-time si intende il contratto con il quale le parti concordano un orario di lavoro che risulta inferiore al normale orario di lavoro (solitamente 40 ore settimanali). La legislazione Italiana, sul tema dell'orario di lavoro, afferma che *“l’orario di lavoro è fissato in 40 ore settimanali. I contratti collettivi di lavoro possono stabilire, ai fini contrattuali, una durata minore e riferire l’orario normale alla durata media delle prestazioni lavorative in un periodo non superiore all’anno”⁴¹*

³⁹ W. CHIAROMONTE, M.P. MONACO, M.L. VALLURI, “elementi di diritto del lavoro” seconda edizione, 2021

⁴⁰ Elena MACCHIONI, “welfare aziendale. Buone pratiche per la conciliazione famiglia – lavoro”, Roma 2012

⁴¹ D.lgs 8 aprile 2003, n.66 Art. 3

Tale riduzione può essere:

- di tipo orizzontale, quando la riduzione di orario è prevista in relazione all'orario normale giornaliero (ad esempio 4 ore tutti i giorni);
- di tipo verticale, quando l'attività lavorativa è svolta a tempo pieno ma limitatamente a periodi predeterminati nel corso della settimana, del mese o dell'anno (ad esempio 8 ore spalmate su 2 giorni alla settimana)
- di tipo misto, ovvero quello che si svolge secondo una combinazione delle due precedenti modalità (ad esempio un contratto che prevede lo svolgimento della prestazione per 4 ore di lavoro al giorno per 3 giorni alla settimana).⁴²

Il D.lgs 81/2015 in materia di disciplina organica dei contratti di lavoro, all'Art. 5 regola il rapporto di lavoro a tempo parziale, stabilendo che *“Il contratto di lavoro a tempo parziale è stipulato in forma scritta ai fini della prova. Nel contratto di lavoro a tempo parziale è contenuta puntuale indicazione della durata della prestazione lavorativa e della collocazione temporale dell'orario con riferimento al giorno, alla settimana, al mese e all'anno.”*⁴³

La norma consente ai lavoratori a tempo parziale di ricorrere al lavoro supplementare, ovvero di svolgere la prestazione oltre l'orario concordato, ma nel limite di un orario massimo settimanale, per l'esattezza non può essere superato il limite del 25% dell'orario concordato e, per tali prestazioni, ai lavoratori spetta una maggiorazione del 15% della retribuzione standard.

Anche per questa tipologia contrattuale vige il principio della non discriminazione, secondo il quale *“il lavoratore non deve ricevere un trattamento meno favorevole rispetto al lavoratore a tempo pieno di pari inquadramento. Il lavoratore a tempo*

⁴² W. CHIAROMONTE, M.P. MONACO, M.L. VALLURI, op. Cit.

⁴³ D.lgs 81/2015 Art.5

parziale ha i medesimi diritti di un lavoratore a tempo pieno comparabile ed il suo trattamento economico e normativo è riproporzionato in ragione della ridotta entità della prestazione lavorativa. I contratti collettivi possono modulare la durata del periodo di prova, del periodo di preavviso in caso di licenziamento o dimissioni e quella del periodo di conservazione del posto di lavoro in caso di malattia e infortunio in relazione all'articolazione dell'orario di lavoro.”⁴⁴

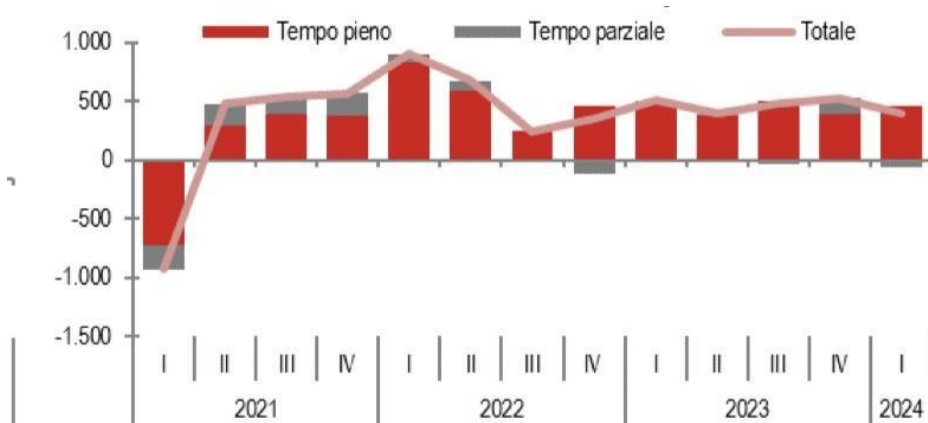
Per mutare il contratto da tempo pieno a parziale è necessario un accordo scritto fra le parti, salvo in casi di specifiche condizioni, in presenza delle quali la trasformazione del contratto di lavoro da full-time a part-time è espressamente prevista dalla legge, come nel caso in cui i lavoratori siano affetti da patologie che provocano una ridotta capacità lavorativa oppure nel caso di richiesta da parte del lavoratore o della lavoratrice con figlio convivente di età non superiore a 13 anni o nel caso in cui il figlio presenti una disabilità.

Nel nostro Paese questa tipologia contrattuale *“non è presente in modo uniforme tra le donne e gli uomini: nell'Ue nel 2019, il 30 % delle donne occupate lavora parttime, contro il 18 % degli uomini. Inoltre, sono presenti alcune differenze tra gli Stati membri, con le quote più alte di donne in part-time nei Paesi Bassi (75 %), Austria e Germania (47 %) e Belgio (46 %) e di uomini nei Paesi Bassi (28 %), Danimarca (15 %) e Svezia (13 %). Le quote più basse di occupati in part-time si osservano in Bulgaria (2 % sia per le donne che per gli uomini)”*.⁴⁵

Fig. 6 – lavoratori a tempo pieno e a tempo parziale in Italia

⁴⁴ D.lsg. 81/2015, Art. 7

⁴⁵ Dal sito www.istat.it



Fonte: ISTAT-il mercato del lavoro 2024

Flessibilità oraria e banca ore

Uno delle principali agevolazioni volte a garantire la flessibilità lavorativa è senza dubbio quello dell'orario di lavoro flessibile, con il quale il datore di lavoro offre ai dipendenti la possibilità di godere di una maggiore elasticità nell'esercizio della propria mansione, ad esempio dando la possibilità di entrare o uscire dal luogo di lavoro in fasce orarie diverse senza avere un orario prestabilito.

Sono previste diverse modalità con le quali è possibile gestire l'orario flessibile: si può stabilire, ad esempio, una fascia oraria entro la quale i lavoratori possono entrare in servizio senza la necessità di dover specificare un orario preciso, oppure i lavoratori possono scegliere di ridurre o saltare la pausa pranzo in modo da anticipare l'uscita ma anche alternare momenti di lavoro svolti in presenza ad altri nei quali viene svolto da casa.

Una proposta in tema di flessibilità oraria è quella che riguarda l'introduzione della settimana corta, che può prevedere una riduzione delle ore lavorate settimanalmente, a parità di retribuzione, oppure una riduzione del numero di giorni lavorati.

Questa riduzione di orario è già stata attivata in diversi Paesi europei e recentemente, anche alcune aziende italiane si sono attivate per la sperimentazione.

“Di recente nel Regno Unito è stato condotto uno studio, che ha coinvolto 2.900 dipendenti e 61 aziende, per sperimentare una settimana lavorativa di quattro giorni e 32 ore senza riduzione di stipendio. I risultati suggeriscono che la riduzione dell’orario di lavoro diminuisca lo stress di chi lavora e non intacchi la produttività delle aziende, che in alcuni casi aumenta. Alcuni dei benefici più ampi della riduzione dell’orario di lavoro sono stati riscontrati nel benessere dei dipendenti. I dati “prima e dopo” mostrano che il 39% dei dipendenti dichiarava di essere meno stressato e che il 71% aveva ridotto i livelli di burnout alla fine dello studio. Inoltre, per il 54% dei dipendenti è stato più facile conciliare il lavoro con le mansioni domestiche.”⁴⁶

Anche in Italia sono state svolte indagini per con lo scopo di valutare se gli imprenditori e i lavoratori potrebbero essere interessati ad iniziative simili e, secondo un’indagine svolta da AIDP (l’Associazione Italiana per la Direzione del Personale), *“Il 53% dei direttori del personale si dichiara d’accordo sull’introduzione della settimana corta, mentre il restante 40% lo è solo parzialmente e il 6% si dichiara non favorevole. I professionisti delle risorse umane, sostanzialmente si dividono a metà, con leggera prevalenza di coloro che esprimono una valutazione positiva. Tra le principali ragioni di coloro che sono favorevoli, il 79% indica la possibilità di migliorare la conciliazione vita-lavoro, per il 49% aumenta il benessere psico-fisico dei dipendenti e per il 27% circa aumenta la motivazione al lavoro dei dipendenti.”⁴⁷*

Intesa Sanpaolo è stata la protagonista di questa sperimentazione, proponendo ai lavoratori la possibilità di lavorare 9 ore al giorno per 4 giorni a settimana,

⁴⁶ Valentino SANTONI, “Tra impresa e territorio: welfare aziendale e sostenibilità in Italia”, Sesto Rapporto sul secondo welfare, Milano, 2023

⁴⁷ Valentino SANTONI, “Settimana corta in Italia: facciamo il punto”, 2024 dal sito www.secondowelfare.it

diminuendo le ore lavorate settimanalmente da 37,5 a 36; Lamborghini invece, ha introdotto una nuova turnazione che prevede *“l’alternarsi di una settimana da 5 giorni e una da quattro per il personale di produzione o collegato alla produzione che lavora su due turni (mattina e pomeriggio) e turno centrale: si tratta di una riduzione complessiva di 22 giornate di lavoro all’anno. Ci sarà invece una settimana da 5 giorni e due da 4 per il personale di produzione o collegato alla produzione che lavora su un regime a tre turni (mattina, pomeriggio e notte): in questo caso la riduzione complessiva sarà di 31 giornate di lavoro all’anno.”*⁴⁸

Un ulteriore strumento che agevola la flessibilità lavorativa è quello della cosiddetta *banca ore*, con la quale i lavoratori possono accantonare le ore di lavoro straordinario per usufruire di permessi aggiuntivi.

A differenza di altri strumenti di welfare aziendale, la banca ore non è regolamentata dalla legge ma dai singoli CCNL o dai contratti individuali, che solitamente la propongono come alternativa alla liquidazione in busta paga delle ore di straordinario. *“Alcune aziende hanno reso ulteriormente “flessibile” tale strumento consentendo ai dipendenti di fruire di una sorta di “fido ore” che consente l’utilizzo preventivo di ore prima di averle accantonate. Oppure sono stati previsti conti a lungo termine che consentono recuperi non soltanto su base settimanale o mensile, bensì annuale o pluriennale (è possibile accantonare per anni e poi recuperare nel momento in cui si necessita di lunghi congedi).”*⁴⁹ Il CCNL del settore della metalmeccanica e dell’industria, ad esempio, prevede due possibilità per chi lavora delle ore aggiuntive rispetto al normale orario concordato: optare per il pagamento come lavoro straordinario oppure optare per

⁴⁸ Cristina CASADEI, “Lamborghini, arriva la settimana corta anche per le tute blu” da “Il Sole 24 Ore” 2023

⁴⁹ Arianna VISENTINI, “flessibilità produttività e conciliazione famiglia – lavoro: una alleanza possibile?”, 2013 dal sito www.secondowelfare.it

il riposo compensativo entro il mese successivo al lavoro extra che è stato svolto.⁵⁰

Permessi e congedi

A tutela della conciliazione e delle flessibilità, numerosi contratti prevedono “ la concessione di permessi e/o congedi, aspettative – retribuite o non retribuite – con diverse finalità: per lutti familiari , per matrimonio , per lavoratori che abbiano a carico familiari portatori di handicap , per dipendenti che abbiano familiari a carico in condizioni di tossicodipendenza, per lavoratori che necessitino di assistere figli piccoli, nonché per finalità inerenti l’assistenza e l’accompagnamento di famigliari a visite mediche specialistiche o comunque in stato di malattia. [...]

Del tutto peculiare è la previsione, da parte di alcuni contratti nazionali e aziendali, della possibilità di cedere volontariamente e a titolo gratuito ferie e/o permessi in favore di colleghi che si trovino in condizioni di necessità. Fra questi, alcuni specificano che l’azienda, per ogni ora donata, intervenga in ugual misura nella suddetta catena solidale; altri, prevedono che la società raddoppi il numero delle ore donate. Nell’insieme, è evidente come si tratti di misure volte a sostenere e rafforzare lo spirito solidale all’interno dell’azienda, oltre che a costituire un innegabile strumento a sostegno della conciliazione per quei lavoratori in situazioni personali di difficoltà.”⁵¹

2.2 il lavoro agile

Come abbiamo visto nel paragrafo precedente, il lavoro agile è una delle principali tipologie di flessibilità lavorativa che, in particolar modo dopo l’emergenza sanitaria del 2019, si è diffuso notevolmente nel nostro Paese; per questo motivo ritengo opportuno approfondire la tematica di quello che noi tutti conosciamo come “smart working”.

⁵⁰ Carlo CAVALLERI, Ilaria CONTE, “l’istituto della banca ore nei Principali Ccnl”, 2017

⁵¹ “Welfare aziendale e contrattuale”, Rapporto Adapt sulla contrattazione, 2016

Lo svolgimento dell'attività lavorativa in modo tradizionale prevede, solitamente, l'assegnazione di una specifica sede di lavoro, ad esempio all'interno dell'ufficio e di un orario lavorativo fisso, entrambi prestabiliti dal datore di lavoro. Questi limiti stringenti vincolano la vita privata e lavorativa dei dipendenti, non permettendo loro di conciliare le proprie esigenze lavorative con quelle familiari, ponendo in una situazione di maggiore svantaggio chi vive lontano dal luogo di lavoro o i lavoratori con figli.

Una delle principali tipologie di flessibilità lavorativa è quella del lavoro agile, più conosciuto come smart working, nato con l'obiettivo di garantire ai lavoratori più ampi margini di elasticità e di work-life balance.

In alcuni Paesi Europei questa modalità lavorativa veniva utilizzata già da tempo, mentre in Italia prevalevano le forme tradizionali di lavoro, in particolar modo nelle piccole e medie imprese.

La svolta è avvenuta nel 2020, quando con l'espandersi della pandemia da Covid19, le imprese hanno dovuto rivoluzionare la loro organizzazione interna per fronteggiare le limitazioni imposte, mettendo i lavoratori nella condizione di poter lavorare in sicurezza anche da casa.

Questa riorganizzazione è stata necessaria per rispettare il distanziamento sociale al fine di limitare il contagio, per garantire la continuità produttiva delle aziende e soprattutto, per consentire ai dipendenti una continuità lavorativa, limitando le riduzioni di orario e il ricorso alla cassa integrazione.

Tuttavia, nonostante i numerosissimi vantaggi di cui beneficiano sia i lavoratori che le aziende, il lavoro agile presenta alcuni punti critici che riguardano in particolar modo l'isolamento sociale e l'eccessiva connessione anche al di fuori dell'orario lavorativo.

All'inizio degli anni Ottanta, con la Legge Bassanini è stata introdotta una prima forma di lavoro a distanza, con l'obiettivo di ammodernare l'attività della pubblica amministrazione.

L'art.4 di questa legge cita che *“le Amministrazioni Pubbliche possono avvalersi di forme di lavoro a distanza, autorizzando i propri dipendenti ad effettuare, a parità di salario, la prestazione lavorativa in luogo diverso dalla sede di lavoro, previa determinazione delle modalità per la verifica dell'adempimento della prestazione lavorativa”*.⁵²

Successivamente, Il D.P.R. 8 marzo 1999 n.70 ha introdotto il concetto di telelavoro, definendolo come la prestazione lavorativa svolta dal dipendente al di fuori della sede di lavoro, con il supporto di tecnologie informatiche che consentono il collegamento con l'amministrazione di appartenenza.

La principale caratteristica del Telelavoro è la “delocalizzazione”, che significa che il lavoro può svolgersi in qualsiasi luogo diverso dalla sede istituzionale di lavoro, dove la prestazione sia tecnicamente possibile.

Oggi, con il termine *smart working* si indica “una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro; una modalità che aiuta il lavoratore a conciliare tempi di vita e lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività.”⁵³

Questo fenomeno può comportare numerosi vantaggi per le aziende:

- Può aumentare il livello di produttività

⁵² Vedi L.16 giugno 2018 n.96.

⁵³ Si veda il sito del Ministero dell'istruzione e del merito: <http://miur.gov.it/lavoro-agile>

- è uno strumento utile ad aumentare l'attrattività dell'azienda verso i nuovi talenti e a mantenere quelli esistenti, evitando un continuo turnover del personale
- è un ottimo strumento di bilanciamento vita privata-lavoro, soprattutto per i lavoratori con figli
- consente l'ingresso, il mantenimento e l'avanzamento delle donne al mercato del lavoro

Allo stesso modo, le modalità di lavoro agile presentano alcune criticità:

- risulta uno strumento difficile da coltivare della cultura aziendale
- perdita di informazioni rilevanti
- minore condivisione delle conoscenze / meno rapporti fra colleghi / rischio isolamento.

Il lavoro agile è regolato dalla L.81/2017, in particolare, l'art.18 recita:

“Le disposizioni del presente capo, allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, promuovono il lavoro agile quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.

2. Il datore di lavoro è responsabile della sicurezza e del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al lavoratore per lo svolgimento dell'attività lavorativa. (...)

4. Gli incentivi di carattere fiscale e contributivo eventualmente riconosciuti in relazione agli incrementi di produttività ed efficienza del lavoro subordinato sono applicabili anche quando l'attività lavorativa sia prestata in modalità di lavoro agile.⁵⁴

È opportuno porre l'attenzione ad alcuni elementi chiave che l'articolo appena citato vuole mettere in evidenza. Per prima cosa, il lavoro agile non consiste in una nuova o diversa tipologia di contratto, ma è invece una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro, che si caratterizza per l'assenza di vincoli d'orario.

Un altro elemento tipico è quello dell'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, il che significa che spesso, il lavoratore che svolge la propria prestazione in modalità agile, deve raggiungere determinati obiettivi o progetti affinché il suo lavoro possa considerarsi correttamente svolto.

A differenza del lavoro svolto all'interno dell'azienda, lo smart worker non deve obbligatoriamente rispettare un determinato orario lavorativo, ma può gestire in autonomia il proprio tempo purché gli obiettivi assegnati vengano portati a termine.

Il presupposto necessario per la messa in atto del lavoro agile è la presenza di un accordo individuale, in forma scritta, fra il datore di lavoro e il lavoratore, nel quale vengono specificate:

⁵⁴ Si veda L.22 maggio 2017, n.81

- le modalità di esercizio del potere direttivo e di controllo del datore di lavoro
- i tempi di riposo del lavoratore
- strumenti utilizzati per lo svolgimento della prestazione e misure organizzative per assicurare al lavoratore il diritto alla disconnessione - le condotte sanzionabili a livello disciplinare

Il lavoratore che svolge la prestazione in modalità agile ha diritto ad un trattamento economico e normativo non inferiore a quello degli altri lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all'interno dell'azienda, ha inoltre diritto alle medesime opportunità rispetto ai percorsi di progressione della carriera, di iniziative formative e delle stesse forme di benefit e welfare aziendale.

Inoltre, il datore di lavoro ha l'obbligo di garantire la sicurezza del lavoratore che svolge la prestazione in modalità agile e, allo stesso modo, il lavoratore è tenuto a cooperare all'attuazione di tali misure.

Il datore di lavoro ha il dovere di fornire la strumentazione tecnologica e informatica necessaria per lo smart working, tuttavia, le parti possono concordare l'utilizzo di strumenti tecnologici propri del lavoratore, stabilendo i requisiti minimi per la sicurezza ed un eventuale indennizzo per le spese sostenute dal dipendente.⁵⁵

Il lavoratore che svolge la propria attività in modalità agile è libero di individuare il luogo nel quale lavorare, purché esso abbia caratteristiche tali da consentire lo svolgimento della prestazione in modo sicuro e riservato e al datore di lavoro spetta il compito di individuare i luoghi in cui la prestazione non può essere svolta perché inadeguati ad assicurare la necessaria protezione della salute e sicurezza del lavoratore.

⁵⁵ L.22 maggio 2017, n.81

La principale differenza fra telelavoro e lavoro agile consiste nel fatto che il lavoro agile svincola il lavoratore da specifici orari e luoghi di lavoro, permettendogli di gestire autonomamente la propria giornata lavorativa, mentre con il telelavoro i lavoratori devono seguire le stesse regole e gli stessi orari dell'ufficio ma da casa.

Sono contemplate particolari categorie di lavoratori per cui la forma agile di lavoro è pensata o può essere applicata, ne sono esempio le lavoratrici nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo di maternità o lavoratori con figli in condizioni di disabilità.

Durante il periodo della pandemia da Covid-19, lo Smart Working è stato adottato da numerose organizzazioni in quanto il lavoro da remoto si è rivelato la soluzione ideale per conciliare le limitazioni dovute all'emergenza sanitaria.

“La pandemia ha reso possibile effettuare la più significativa sperimentazione di smart working a livello globale, a dimostrazione che il maggiore ostacolo all'innovazione è la cultura organizzativa, dove le nuove modalità lavorative erano già sviluppate è stato meno difficile adattarsi all'emergenza, altrove si sono riscontrate maggiori difficoltà. Il cambiamento per alcuni è stato più immediato che per altri, in ogni caso ha facilitato la transizione digitale.”⁵⁶

Infatti, in alcuni Paesi Europei, il lavoro agile veniva già utilizzato molto anche prima della Pandemia; perciò, in questi contesti l'impatto con il mondo digitale è stato meno difficoltoso rispetto alla situazione Italiana.

Nei Paesi Nordici, ad esempio, quasi la metà degli occupati lavorava a distanza prima del 2019, perciò nella fase emergenziale, quasi nessuno di essi ha subito una riduzione d'orario o una sospensione temporanea dell'attività lavorativa; ben diversa era la situazione in Italia, che da sempre si è collocata fra gli ultimi posti a

⁵⁶ Chiara PONTI “Lo smart working prima e dopo la pandemia: nuovi modelli di lavoro per non tornare indietro” 2021

livello europeo per quanto riguarda lo smart working, che inizialmente veniva utilizzato solo nelle grandi aziende e nelle pubbliche amministrazioni.

Le chiusure o le (o le limitazioni) che hanno interessato molte attività economiche durante la pandemia di COVID-19 hanno avuto un impatto di vasta portata sul mercato del lavoro: la perdita di posti di lavoro e la diminuzione di ore lavorate all'inizio della pandemia è stata maggiore di quella registrata durante la crisi finanziaria globale del 2008-2010.⁵⁷

Per fronteggiare questa emergenza le aziende italiane hanno dovuto riorganizzarsi, mettendo tutti i lavoratori per i quali fosse possibile farlo, nella condizione di svolgere il proprio lavoro da casa, fornendo la strumentazione idonea a chi non ne era in possesso.

Vediamo ora alcuni dati sulla diffusione del lavoro agile in Italia, facendo un confronto con altri Paesi Europei, precisando che la diffusione della pandemia ha portato ad una crescita improvvisa del numero di lavoratori che svolgono, in parte o in totalità, la loro prestazione lavorativa da remoto. In questo periodo tutti i lavoratori la cui attività lavorativa potesse essere svolta da remoto, si sono trovati costretti a lavorare da casa o comunque da un luogo diverso dagli usuali contesti aziendali e organizzativi.

Le indagini Istat degli ultimi anni hanno dimostrato che, nel complesso, il ricorso a queste modalità di lavoro, è tanto più frequente con l'aumentare della dimensione d'impresa, infatti, circa il 4,4% delle micro imprese italiane utilizzano lo *smart working*, per le piccole imprese la quota raggiunge il 10,9% mentre la percentuale per le medie e grandi imprese sale rispettivamente al 31,4% e il 61,6%.

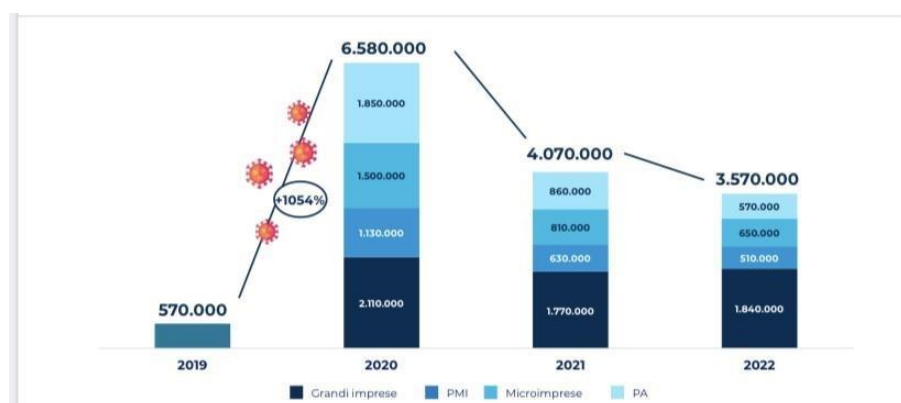
⁵⁷ Dal sito www.assolombarda.it "impatto dell'emergenza covid-19 sul lavoro"

⁶³ Dal sito www.istat.it

Nel 2022, sono circa il 12,2% gli occupati tra i 15 e i 64 anni che svolgono il proprio lavoro da remoto. Tale percentuale, nonostante si collochi agli ultimi posti tra i paesi europei, è comunque aumentata notevolmente rispetto al 4,6% registrato nel 2019, nel periodo precedente alla pandemia, ma risulta in calo rispetto agli anni immediatamente successivi all'emergenza (13,6% nel 2020 e 14,8% nel 2021).⁶³

Nel grafico che segue è possibile vedere come l'evoluzione dello smart working sia aumentata nel periodo immediatamente successivo alla pandemia e conferma quanto appena detto sulla diffusione del lavoro agile, che rimane prevalentemente incentrata nelle grandi aziende e alle amministrazioni pubbliche.

Figura 7: lavoratori da remoto in Italia per tipologia di impresa

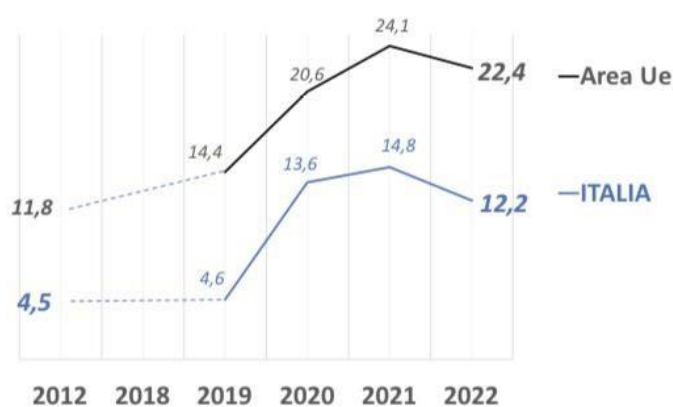


Fonte: Fiorella CRESPI "Le indagini dell'Osservatorio Smart Working: definizioni, modalità di indagine e risultati ottenuti", Milano 2023

Nel successivo grafico viene invece mostrato l'andamento dell'utilizzo di modalità di lavoro agile nell'ultimo decennio, mettendo a confronto i dati del nostro Paese

con quelli degli altri Paesi dell'Unione Europea. Anche da questo grafico si può notare che il picco di utilizzo dello smart working anche negli altri Paesi europei è iniziato dal 2019, andando poi in diminuzione negli anni successivi, con la progressiva attenuazione dell'emergenza.

Fig.8 – Evoluzione smart working in Italia e in Europa



Fonte: rapporto n. 05/2023 “Lo smart working in numeri”, 2022

Analizzando i dati del 2023 è stato possibile notare che solo alcune categorie di lavoratori con particolari requisiti, hanno continuato a lavorare da remoto: si tratta nello specifico di lavoratori di età compresa fra i 30 e i 45 anni, fra questi prevalgono le donne con figli.

Secondo quanto riportato da un articolo di “il sole 24 ore”, *“nel 2023 solamente il 4,4% dei lavoratori e delle lavoratrici italiane hanno potuto svolgere, per almeno la metà del monte ore settimanale, la propria attività lavorativa in smart working. Una percentuale che, secondo i dati più aggiornati dell’Istituto di statistica europeo (Eurostat) ci fa finire tra gli ultimi in classifica dei Paesi UE (dopo la Slovacchia, che quantifica un 4,9%, e prima di Cipro, che registra un 3,8%). [.....] Osservando,*

invece, quanto accaduto nella penisola, si nota un progressivo sgonfiarsi della percentuale, fino a quasi raggiungere i livelli pre-pandemici (dove si registrava un 3,6%, e quindi solo uno 0,8% in meno rispetto all'attuale percentuale). Questo è indubbiamente dovuto alla cronaca delle normative sul lavoro agile. Ad esempio, dal primo aprile scorso, lo smart working è tornato ad essere regolato dalla legge 81/2017. Significa che sono state perse molte delle semplificazioni che erano previste per alcune tipologie di lavoratori. ”⁵⁸

Pertanto, dallo scorso anno il lavoro agile, diversamente da quanto era accaduto nel periodo del lock down, non è più un diritto del lavoratore ma sarà necessario un accordo individuale fra l'impresa e il lavoratore per poterlo attuare.

Il lavoro a distanza presenta alcune criticità, che se ripetute nel tempo possono portare ad effetti opposti a quelli desiderati; per questo motivo *“si moltiplicano le iniziative, a tutti i livelli delle fonti normative, per fornire ai platform workers tutele adeguate.”⁵⁹*

Bisogna innanzitutto considerare l'aspetto della sicurezza: chi lavora da casa potrebbe incorrere in rischi fisici più elevati, dovuti alla scorretta postura, ad una scarsa illuminazione o ad una postazione lavorativa inadeguata.

Per fronteggiare questo problema le aziende possono intervenire contribuendo alla fornitura di attrezzature adatte che permettano, oltre che un ambiente privo di rischi, anche una adeguata protezione dei dati informatici aziendali evitando così cyber attacchi o virus.

⁵⁸ Enrico CALABRESE, “lavoro agile in Italia, tra le ultime in classifica nei Paesi UE per smart working riconosciuto ai lavoratori”, Il Sole 24 ore, 2024

⁵⁹ Adalberto PIERULLI, “Il diritto del lavoro oltre la subordinazione: le collaborazioni eteroorganizzate e le tutele minime per i riders autonomi”, Venezia, 2020

Un altro rischio è quello legato all'isolamento sociale, infatti, i rapporti sociali, la comunicazione e il confronto fra colleghi sono essenziali per favorire un ambiente di lavoro ottimale, ma il lavoro da remoto può portare ad un senso di solitudine con conseguenti effetti negativi sulla salute mentale dei dipendenti.

Soprattutto durante il lock down, quando a causa della necessità di mantenere il distanziamento sociale, a tutti i lavoratori la cui presenza in azienda non era strettamente necessaria, è stato imposto di lavorare da casa.

Questa decisione forzata, per alcuni lavoratori ha rappresentato una causa di isolamento sociale che ha contribuito ad una interruzione o comunque una diminuzione dei rapporti sociali e per i lavoratori il confronto è risultato più difficoltoso.

Un articolo del quotidiano "La Stampa" ha trattato proprio il tema della solitudine dei lavoratori in smart working, dovuta all'assenza di contatti personali con i colleghi.

Secondo quanto riportato nell'indagine "sono gli over 55 a soffrire le giornate in cui devono lavorare da casa: il 77% degli intervistati in questa fascia d'età ha dichiarato di non amare l'ambiente casalingo per lavorare e tre su cinque (60%) ha scelto di tornare a tempo pieno in ufficio. Un altro dato riguarda l'assenza di contatti personali con i colleghi e per l'80% della fascia 45-54 anni la lontananza dall'ufficio può aumentare il rischio di solitudine. Un problema che coinvolge anche i giovani dipendenti della Gen Z: quasi un intervistato su due (47%) nella fascia 16-24 anni si sente infatti abbandonato da colleghi e datori di lavoro lontano dall'ufficio."⁶⁰

⁶⁰ Paolo BARONI, "Smart working, la Gen Z lancia l'allarme solitudine: un dipendente su due si sente abbandonato" La Stampa, 2023

Va considerato inoltre, il rischio della rottura delle barriere fra vita lavorativa e vita privata, con una eccessiva dilatazione dei tempi di lavoro dovuta alla cosiddetta *“cultura del sempre connesso”*.

Per questo motivo, il legislatore ha introdotto il tema del *“diritto alla disconnessione”*, che consiste nel diritto del lavoratore di non dover essere costantemente reperibile ma di occuparsi delle questioni lavorative solamente nelle fasce orarie di servizio.

Questo concetto è stato introdotto per la prima volta nell’ordinamento italiano nel 2017, con la legge che disciplina il lavoro agile, la cui applicazione è stata messa a dura prova dalla pandemia e dalle varie norme volte a limitare il contagio.

La legge n.81/2017, intitolata *“Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato”*, tutela il diritto alla disconnessione del lavoratore limitatamente ai casi di lavoro agile, affermando che è necessario un accordo fra il datore di lavoro e il prestatore affinché siano individuate *“ le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro”*⁶¹.

Tale normativa ha subito un’integrazione nel 2021 con la legge n.6/2021, riconoscendo *“al lavoratore che svolge l’attività in modalità agile il diritto alla disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche e dalle piattaforme informatiche, nel rispetto degli eventuali accordi sottoscritti dalle parti e fatti salvi eventuali periodi di reperibilità concordati. L’esercizio del diritto alla disconnessione, necessario per tutelare i tempi di riposo e la salute del lavoratore, non può avere ripercussioni sul rapporto di lavoro o sui trattamenti retributivi”*⁶²

⁶¹ L. 22 maggio 2017, n.81 Art.19

⁶² L. 6 maggio 2021, n.61, Art 2, comma 1-ter

Una carenza dell'ordinamento italiano riguarda l'assenza di una norma specifica che riguardi tutti i lavoratori subordinati e non solo coloro che svolgono la prestazione lavorativa in modalità agile.

Spesso si pensa che tutti i lavoratori che si connettono al di fuori dall'orario di lavoro lo fanno perché gli viene imposto dal datore di lavoro, ma nella maggior parte dei casi non è così: può succedere che i lavoratori, anche quelli che non lavorano in modalità agile, vengono contattati dai colleghi o dal datore di lavoro tramite messaggi, telefonate o mail al di fuori del loro orario di lavoro, nonostante non esista un obbligo contrattuale che imponga al prestatore di lavoro di dare risposta.

Una potenziale soluzione per tutelare e ricompensare i lavoratori che prestano la propria disponibilità anche durante i momenti di non lavoro potrebbe quella di prevedere una reperibilità erogando la rispettiva indennità.

Alcune aziende prevedono un vero e proprio blocco dei server di posta elettronica nel caso in cui alla sera, durante il fine settimana o nel periodo di ferie, si tenti di contattare il dipendente. L'invio delle mail si sospende e le comunicazioni possono essere deviate ad altri dipendenti o, terminato il blocco, allo stesso destinatario. Ne è un esempio la ditta volkswagen che dal 2011 ha istituito il blocco all'accesso delle mail aziendali, tutti i giorni dalle 18:15 alle 7 e durante il fine settimana.⁶³

2.3 assistenza sanitaria integrativa

L'accesso a cure mediche di qualità è diventato un obiettivo prioritario per molti cittadini italiani, ed è per questo motivo che i fondi di assistenza sanitaria integrativa sono fondamentali nell'aiutare le persone ad avere una copertura sanitaria completa e adatta ad ogni esigenza personale.

⁶³ Mirko ALTIMARI, "l'effettività del diritto alla disconnessione: una sfida per il diritto del lavoro"

L'assistenza sanitaria integrativa può essere definita come una *“forma di assistenza sanitaria volta a complementare, integrare o sostituire le prestazioni erogate dal Servizio Sanitario Nazionale (SSN). Costituisce il cosiddetto Secondo Pilastro del sistema sanitario italiano e risponde all'idea della condivisione della responsabilità della tutela della salute tra l'azienda e il lavoratore e della partecipazione nella protezione della propria salute. Le misure di assistenza*

2021

sanitaria integrativa possono essere previste nel contratto individuale, nei regolamenti aziendali, in ogni livello della contrattazione collettiva, far parte dei benefit che le aziende offrono ai loro lavoratori o essere previste nei regolamenti dei diversi Albi Professionali. L'adesione ha sempre carattere volontario per il lavoratore, anche nel caso in cui le forme di assistenza sanitaria siano istituite attraverso la contrattazione collettiva. L'assistenza sanitaria integrativa è erogata attraverso gli enti autorizzati che possono essere di tre tipi: Fondi Sanitari Integrativi, Società di Mutuo Soccorso o Casse di Assistenza Sanitaria.”⁶⁴

L'adesione può avvenire quindi in modo automatico, al momento della firma del contratto di lavoro, se la copertura è prevista nel CCNL, oppure in maniera volontaria, nel caso in cui l'adesione si perfezioni solo in seguito ad una iscrizione da parte del lavoratore.

Nel nostro Paese, l'assistenza sanitaria è gratuita, ma spesso i tempi di attesa per potervi accedere sono lunghi e per questo motivo le persone si trovano costrette a rivolgersi a strutture private che comportano costi elevati ma tempi d'attesa più brevi.

⁶⁴ Silvia FERNANZEEZ MARTINEZ, “assistenza sanitaria integrativa” bollettino ADAPT del 26 settembre 2017, n.31

L'emergenza sanitaria avvenuta durante la pandemia ha sicuramente contribuito ad un ulteriore rafforzamento della crisi del Sistema Sanitario *“alzando improvvisamente il livello della domanda sanitaria ad altissima intensità, ha mostrato tutte le fragilità di un sistema pubblico, depotenziato dai tagli della spesa pubblica degli ultimi anni e concentrato, fino a questo momento, quasi esclusivamente sulla gestione di problematiche di breve periodo. A fronte del crescere dei contagi, il Sistema Sanitario Nazionale ha dovuto potenziare notevolmente l'offerta di misure legate al Covid-19 e, parallelamente, ha dovuto razionare quelle prestazioni “non salvavita” che fanno fronte alla domanda ordinaria di servizi sanitari da parte dei cittadini. I dati del ministero della salute relativi al 2020 parlano in questi termini di un taglio dei ricoveri ordinari del 40% rispetto all'anno precedente e di un drastico calo di accertamenti diagnostici e visite specialistiche”*⁶⁵

In Italia, i fondi di assistenza sanitaria integrativa possono assumere diverse forme, ognuna con caratteristiche specifiche, in particolare:

- Fondi sanitari negoziali o contrattuali: sono associazioni o fondazioni nate in seguito a contratti o accordi collettivi; solamente i lavoratori ai quali si applica uno specifico contratto collettivo nazionale possono aderirvi.
- Fondi sanitari aperti o polizze collettive: consistono in fondi istituiti sotto forma di patrimoni autonomi o sotto forma di polizze assicurative, che possono prevedere sia adesioni individuali che collettive.
- Casse e società di mutuo soccorso aventi esclusivamente fine assistenziale: anch'esse possono prevedere adesioni individuali, quindi da parte di qualunque cittadino produttore di reddito, o collettive.

⁶⁵ M. Tiraboschi, “welfare for people” op. Cit

È quindi opportuno porre l'attenzione sulle differenze fra i fondi sanitari detti *Doc* e quelli definiti *Non Doc*.

I fondi DOC eseguono solamente le prestazioni integrative ai livelli essenziali di assistenza (LEA), in particolare parliamo di rimborsi dei ticket sanitari, cure odontoiatriche, prestazioni socio - sanitarie.

Ad oggi, i fondi che appartengono a questa categoria sono 7 e possono aderirvi tutti i cittadini senza alcuna distinzione di condizioni sociali, individuali ed economiche. I fondi *doc* producono vantaggi fiscali ad una vasta gamma della popolazione: pensionati, lavoratori autonomi, disoccupati, studenti e lavoratori subordinati.

Sono detti *Non Doc* gli enti, casse e società di mutuo soccorso che devono eseguire almeno il 20% di prestazioni integrative ai LEA. Solamente i lavoratori dipendenti hanno la possibilità di accedervi ed è per questo motivo che questa tipologia di fondo risulta più limitata.

Nel 2021, la spesa sanitaria complessiva, pubblica e privata, ammontava a circa 168 miliardi di euro, il 75,6% dei quali a carico delle amministrazioni pubbliche, il 21,8% a carico delle famiglie e il restante 2,7% sostenuto dai regimi di finanziamento volontari.⁶⁶

Lo scoppio della pandemia di Covid-19, ha innalzato drasticamente il livello di domanda sanitaria, ed ha “mostrato tutte le fragilità di un sistema pubblico, depotenziato dai tagli della spesa pubblica degli ultimi anni e concentrato, fino a questo momento, quasi esclusivamente sulla gestione di problematiche di breve periodo. A fronte del crescere dei contagi, il Sistema Sanitario nazionale ha dovuto potenziare notevolmente l'offerta di misure legate al Covid-19 e, parallelamente,

⁶⁶ Si veda il sito www.gestionalefondi.it

ha dovuto razionare quelle prestazioni “non salvavita” che fanno fronte alla domanda “ordinaria” di servizi sanitari da parte dei cittadini⁶⁷

Durante l’emergenza sanitaria, la quota di persone che hanno dovuto rinunciare a prestazioni sanitarie necessarie è quasi raddoppiata, passando dal 6,3% nel 2019 al 9,6% nel 2020, sino all’11,1% nel 2021.⁶⁸

Questa situazione di crisi ha permesso di comprendere l’importanza di un “secondo pilastro” che vada ad affiancare e a supportare il sistema sanitario pubblico, che da solo non è in grado di affrontare situazioni nelle quali la domanda di prestazioni straordinarie eccede quella di prestazioni ordinarie.

A causa della riduzione delle nascite e dell’aumento dell’aspettativa di vita, si assiste oggi ad un forte aumento dell’età media della popolazione e, di conseguenza anche dei lavoratori.

Con l’aumentare dell’età, aumentano quindi, anche le esigenze sul piano sanitario, ed è per questo motivo che la salute e l’assistenza sanitaria diventano temi di particolare rilevanza per le imprese.

Il Professor Tiraboschi, nel quinto rapporto sul welfare occupazionale e aziendale in Italia afferma che L’assistenza sanitaria integrativa può essere definita come un *“processo win win sia per i lavoratori che per le imprese. In merito ai primi, le soluzioni della contrattazione collettiva permettono di garantire le prestazioni sanitarie con costi a carico totale o parziale delle imprese. Per quando riguarda le aziende, invece, queste possono ricevere un valido supporto per il miglioramento*

⁶⁷ Michele TIRABOSCHI, “welfare for people, quinto rapporto sul welfare occupazionale in Italia” 2022

⁶⁸ ISTAT, “indagine conoscitiva sulle forme integrative di previdenza e di assistenza sanitaria nel quadro dell’efficacia complessiva dei sistemi di welfare e di tutela della salute”, Roma, 2023

della salute media dei propri dipendenti e dei loro familiari, con un importante ritorno in termini di produttività e una riduzione del turnover volontario”⁶⁹

Concentrandoci sul tema del welfare aziendale, una delle iniziative che le aziende possono adottare per gli occupati e i loro familiari è quella del finanziamento per la partecipazione a fondi o assicurazioni integrative per la salute.

Solitamente sono le imprese di maggiori dimensioni quelle che più frequentemente finanziano tali fondi, ad esempio, nel settore manifatturiero quasi la metà (45,6%) delle imprese con più di 250, contro il 17,6% di quelle tra i 50 e i 249 dipendenti e il 7,6% di quelle fino a 49 dipendenti. Queste coperture assicurative sono molto meno diffuse e con differenze meno marcate nelle imprese dei servizi dove quelle che finanziano fondi integrativi sono il 20% tra le imprese oltre i 250 addetti (18,4%), contro il 13,8% di quelle tra i 50 e i 249 dipendenti e il 5,1% di quelle fino a 49 dipendenti.⁷⁰

Secondo i dati ISTAT Il ricorso a prestazioni sanitarie avvalendosi di copertura assicurativa sanitaria risulta da sempre più diffuso nel Lazio (nel 2022 il 10,8% delle persone dichiara di averne fatto ricorso in caso di visite specialistiche), in Lombardia (9,7%), nella Provincia autonoma di Bolzano (9,1%) e in Piemonte (8,1%); si attesta intorno al 5% in Liguria, Emilia Romagna e Toscana, mentre nelle regioni del Mezzogiorno copre in media solo l'1,3% delle le visite specialistiche. I titolari di contributi sanitari vivono soprattutto nelle aree geografiche del Nordovest (38,1%) e del Nord-est (28,5%). Nel Mezzogiorno, il peso relativo dei

⁶⁹ M. TIRABOSCHI, “welfare for people,” op. Cit.

⁷⁰ Giancarlo BLANGIARDO, “indagine conoscitiva in materia di fondi integrativi del Servizio Sanitario Nazionale”, Roma 2019

lavoratori dipendenti che ricevono il contributo sanitario (14,5%) è di gran lunga inferiore al valore medio nazionale (28,4%).⁷¹

L'assistenza integrativa presenta tuttavia alcuni punti di debolezza; ci sono infatti, numerosi rischi sanitari che difficilmente vengono coperti dai fondi, a causa della loro durata nel tempo, ad esempio nel caso di servizi per la non autosufficienza, oppure a causa dell'elevato costo della prestazione, come nel caso degli interventi odontoiatrici.

Pertanto, in alcuni casi, solamente una parte della spesa viene coperta dal fondo, mentre la restante quota rimane a carico dei lavoratori.

Ma come funziona l'iscrizione ad un fondo sanitario integrativo? rispondiamo a questa domanda prendendo come esempio uno dei più importanti Fondi Sanitari Integrativi italiani: Sanimoda, il fondo riservato ai lavoratori dell'industria e della moda.

Nel caso di Sanimoda, l'azienda, dopo essere stata censita, si impegna a versare trimestralmente una determinata quota di contribuzione per ogni lavoratore; i lavoratori vengono iscritti al fondo in modo automatico dal momento in cui viene sottoscritto il contratto di lavoro.

Sanimoda affida ad Unisalute (una compagnia specializzata nella gestione dei sinistri in ambito sanitario) la presa in carico delle prestazioni indicate nei piani sanitari concordati con le aziende, avvalendosi di una rete di medici e strutture convenzionate. I lavoratori che decidono di beneficiarne possono richiedere un rimborso totale del ticket, nel caso in cui si rivolgano alle strutture convenzionate oppure un rimborso parziale delle fatture relative a prestazioni sostenute in strutture private non convenzionate (in questo caso il rimborso varia a seconda della prestazione dei massimali per ogni specifica garanzia di polizza).

⁷¹ "Indagine conoscitiva sulle forme integrative di previdenza e di assistenza sanitaria nel quadro dell'efficacia complessiva dei sistemi di welfare e di tutela della salute" – ISTAT 2023

Il piano sanitario comprende prestazioni che includono cure dermatologiche, cure odontoiatriche, prevenzione per l'udito e la vista e inoltre, vengono inclusi nell'assistenza anche i famigliari dei lavoratori, ad esempio con il piano per la prevenzione per figli minori.⁷²

Una delle aziende Italiane che presta una particolare attenzione all'assistenza sanitaria per i dipendenti è ENI s.p.a, che garantisce a tutti i lavoratori l'iscrizione automatica ai fondi di assistenza sanitaria integrativa con onere a carico dell'azienda. Garantisce inoltre, un "pacchetto economico di prestazioni sanitarie aggiuntivo" mediante il versamento, con onere a carico aziendale, di un contributo addizionale di importo variabile e proporzionale al contributo annuale sostenuto dal lavoratore per l'iscrizione al suo fondo contrattuale di riferimento.⁷³

2.4 i dispositivi di welfare aziendale a tutela della genitorialità

*"Negli ultimi anni si è assistito ad una costante diminuzione delle nascite nel nostro Paese. Tra le principali motivazioni sembrano esserci anche le quotidiane difficoltà legate alla gestione dei tempi di vita e quelli di lavoro. Anche per questo motivo, nell'ultimo periodo sempre più imprese si sono concentrate sulle politiche di welfare aziendale, offrendo ai propri dipendenti servizi in grado di migliorare le opportunità di work-life balance."*⁷⁴

Analizziamo ora le politiche di welfare aziendale che possono essere attuate a tutela dei lavoratori con figli, spiegando quali sono gli strumenti per migliorare la conciliazione vita – lavoro dei dipendenti affinché questi abbiano la possibilità di dedicare una quantità di tempo maggiore alla loro famiglia.

⁷² Si veda il sito www.sanimoda.it

⁷³ Tiziano Treu, "welfare aziendale" 2023 op. Cit.

⁷⁴ Mariangela CISTARO, "il welfare aziendale a supporto della genitorialità: un viaggio attraverso le esperienze italiane", 2020 dal sito www.secondowelfare.it

Le condizioni lavorative dei genitori rappresentano un elemento fondamentale per il buon funzionamento delle relazioni all'interno delle famiglie, ed è per questo che il tema di come i lavoratori possano conciliare le esigenze di cura familiare con gli impegni lavorativi rappresenta un'emergenza sociale, alla quale la legislazione italiana e le aziende hanno dovuto provvedere.

È opportuno fare una distinzione fra ciò che riguarda il sostegno economico alla famiglia e ciò che riguarda i percorsi di istruzione e formazione dei figli.

Rientrano nella prima categoria tutele quali:

- Il servizio mensa e buoni pasto per i lavoratori
- Carrello della spesa, sconti in esercizi commerciali per servizi di vario genere a favore della famiglia
- Prestiti a tasso agevolato per esigenze familiari
- Prestiti per motivi di salute a tasso agevolato con dilazione di tempo per la restituzione
- Anticipazione del TFR
- Integrazione al reddito durante il congedo di maternità
- Assistenza sanitaria sia per i lavoratori che per le loro famiglie

Per quanto riguarda invece il sostegno agli studi dei figli possiamo citare:

- L'erogazione di buoni per l'acquisto di testi scolastici
- Borse di studio per i figli dei lavoratori
- Corsi di lingua nei periodi estivi
- Accesso agevolato a colonie estive e vacanze

La legislazione italiana dedica alcune norme al tema della conciliazione fra vita privata e vita lavorativa, in particolare alla tutela della genitorialità:

- Il Testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità “disciplina i congedi, i riposi, i permessi e la tutela delle lavoratrici e dei lavoratori connessi alla maternità e paternità di figli naturali, adottivi e in affidamento, nonché il sostegno economico alla maternità e alla paternità”⁷⁵
- L’Art 37 della Costituzione Italiana recita che “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.”⁸²

I principali congedi riservati ai lavoratori con figli sono il congedo di maternità, il congedo di paternità, il congedo parentale e il congedo per la malattia del figlio; analizziamoli ora nel dettaglio.

Il congedo di maternità

è il periodo di astensione obbligatoria dal lavoro riconosciuto alle lavoratrici dipendenti durante la gravidanza. È rivolto alle lavoratrici dipendenti, alle apprendiste, operaie, impiegate o dirigenti con un rapporto di lavoro in corso all'inizio del congedo, alle lavoratrici agricole e alle lavoratrici addette ai servizi domestici e familiari, alle lavoratrici a domicilio e alle dipendenti delle pubbliche amministrazioni.

Tale congedo, salvo casi particolari, ha inizio due mesi prima della data presunta del parto e prosegue per i tre mesi dopo il parto; in casi eccezionali, previo parere

⁷⁵ D.lgs 26 marzo 2001, n.151

⁸² Art. 37 Cost.

favorevole del medico specialista del Servizio Sanitario Nazionale o del medico competente, alle lavoratrici viene riconosciuta la possibilità di astenersi dal lavoro per il periodo di assenza obbligatoria dopo il parto e fino al quinto mese successivo allo stesso.

Nel caso di adozioni o affidamenti, il congedo spetta per cinque mesi a partire dalla data di ingresso in famiglia del minore.

Durante la maternità la lavoratrice ha il diritto a percepire un'indennità pari all'80% della retribuzione media globale giornaliera che viene calcolata sulla base dell'ultimo periodo di paga precedente all'inizio del congedo (solitamente si fa riferimento all'ultimo mese lavorato).

L'indennità viene erogata anticipatamente in busta paga dal datore di lavoro, salvo casi particolari in cui viene erogata direttamente da INPS (ad esempio per le lavoratrici stagionali o agricole).

Per la lavoratrice madre, vige il divieto di licenziamento a partire dall'inizio del periodo di gravidanza sino al compimento del primo anno di età del bambino, salvo per giusta causa,⁷⁶ cessazione di attività dell'azienda, scadenza del contratto a termine o recesso per esito negativo del periodo di prova.

Il Testo unico sulla maternità e paternità prevede che tale congedo abbia carattere obbligatorio, in quanto diritto indisponibile della lavoratrice, a cui essa non può in alcun caso rinunciare.

Il congedo di paternità

⁷⁶ il licenziamento per giusta causa è un licenziamento immediato e senza preavviso che può essere effettuato dal datore di lavoro nelle situazioni in cui si verifichi un comportamento gravemente lesivo dei propri interessi da parte del dipendente.

La condotta messa in atto risulta talmente grave da impedire la prosecuzione del rapporto lavorativo anche solo in via temporanea.

Consiste in un congedo obbligatorio di dieci giorni finalizzato ad una più equa ripartizione della responsabilità genitoriale e a instaurazione precoce del legame tra padre e figlio.

Anch'esso è regolato dal Testo Unico delle disposizioni in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità, in particolare dall'Art. 47 – bis che recita:

“1. Il padre lavoratore, dai due mesi precedenti la data presunta del parto ed entro i cinque mesi successivi, si astiene dal lavoro per un periodo di dieci giorni lavorativi, non frazionabili ad ore, da utilizzare anche in via non continuativa. Il congedo è fruibile, entro lo stesso arco temporale, anche in caso di morte perinatale del figlio.

2. in caso di parto plurimo, la durata del congedo è aumentata a venti giorni lavorativi.

3. il congedo è fruibile dal padre anche durante il congedo di maternità della madre lavoratrice.

4. Il congedo si applica anche al padre adottivo o affidatario. “77

È previsto in oltre il congedo di paternità in sostituzione al congedo di maternità nei casi di morte o infermità della madre; abbandono del figlio da parte della madre o affidamento esclusivo del bambino al padre. In questo caso al padre spetta il medesimo congedo che spetterebbe alla madre di cui si è parlato in precedenza.

Congedo parentale

⁷⁷ D.lgs 26 Marzo 2001, n.151 Art. 27-bis

Consiste in un periodo di astensione facoltativa dal lavoro che viene concesso ai genitori per prendersi cura del bambino nei suoi primi anni di vita e a soddisfarne i suoi bisogni affettivi e relazionali.

Il congedo parentale spetta ai lavoratori e alle lavoratrici dipendenti e non è invece previsto per i genitori con rapporto di lavoro cessato o sospeso e per i lavoratori domestici o a domicilio.

I genitori possono beneficiarne entro i primi dodici anni di vita del figlio per un periodo complessivo, tra i due genitori, non superiore a dieci mesi, che possono essere elevati a undici se il padre lavoratore si astiene dal lavoro per un periodo, continuativo o frazionato, di almeno tre mesi. I periodi di congedo parentale possono essere fruiti dai genitori anche contemporaneamente.

Per la madre lavoratrice il congedo decorre a partire dal termine del congedo di maternità obbligatorio, mentre per il padre lavoratore la decorrenza ha inizio dalla nascita del figlio. Per i fruitori è prevista un'indennità pari al 30% della retribuzione media giornaliera, calcolata sulla base dell'ultimo mese lavorato prima dell'inizio del congedo.

Congedi per la malattia del figlio o della figlia

Fino al compimento del terzo anno di età del figlio o della figlia, a entrambi i genitori viene data la possibilità di astenersi dal lavoro in caso di malattia del minore, senza alcun limite temporale.

in particolare, il congedo è previsto:

- Per tutto il periodo di durata della malattia del bambino, se questo ha un'età inferiore ai tre anni
- Per un limite massimo di cinque giorni lavorativi all'anno, se il bambino ha un'età compresa tra i cinque e gli otto anni.

Per giustificare l'assenza, al lavoratore o alla lavoratrice sarà richiesto di presentare il certificato di malattia del figlio al datore di lavoro.

Per questa tipologia di congedo non è prevista alcuna indennità.

Oltre a questi congedi che ogni azienda o datore di lavoro deve obbligatoriamente garantire ai propri lavoratori, sono previsti ulteriori vantaggi o benefits che le singole organizzazioni possono decidere di erogare di propria iniziativa.

Una prima soluzione proposta dalle imprese è quella della predisposizione di asili nido all'interno delle sedi aziendali dove i dipendenti possono lasciare i propri bambini durante l'orario di lavoro. Tuttavia, il costo della realizzazione e del mantenimento di queste strutture risulta elevato, tant'è che in Italia, se ne contano solamente 212, ed è per questo motivo che gli asili nido aziendali *“appartengono solitamente a grandi imprese come Fiat, ENI, Luxottica, Angelini, Intesa Sanpaolo, UniCredit, Vodafone, che hanno le capacità economiche e organizzative per crearle e mantenerle. Da notare, in questo senso, è anche il forte squilibrio territoriale: i nidi aziendali sono concentrati soprattutto nelle grandi città, come Milano e Roma, e in alcune regioni, come Veneto e Liguria, dove sono appunto concentrate le grandi imprese. Una delle sfide che riguarda gli asili nido aziendale sta dunque nel diffondere queste realtà a un numero sempre maggiore di imprese, ed in particolare quelle di minori dimensioni.”*⁷⁸

Altre iniziative di welfare a tutela dei lavoratori con figli sono quelle che riguardano i rimborsi, buoni acquisto o voucher per l'acquisto dei testi scolastici o per il pagamento delle rette universitarie. Le aziende possono inoltre erogare borse di studio ai figli dei dipendenti più meritevoli, viaggi, corsi di lingua e campus estivi.

⁷⁸ Valentino SANTONI, “Asilo nido aziendale: una possibilità anche per le piccole imprese?”, 2019 dal sito www.secondowelfare.it

Tra le misure volte al sostegno dell'infanzia e alla cura dei figli, *“rientrano anche quelle misure che formalizzano il sostegno aziendale al dipendente attraverso l'erogazione di un contributo monetario, per finalità che spaziano dal pagamento della baby-sitter, al sostegno per i figli (o persona equiparata a carico) che risultino portatori di handicap. Rientra in quest'area anche il riconoscimento dell'anticipo del trattamento di fine rapporto (TFR) per causali collegate al sostegno della prima infanzia e alla cura dei figli: sono quattro le aziende che legittimano tale anticipazione per spese inerenti l'adozione e/o l'affidamento.”*⁷⁹

Alcune aziende prevedono nel loro piano di welfare il prolungamento tempi di congedo di maternità o paternità rispetto a quelli garantiti dalla legge e in alcuni casi anche un'integrazione al reddito percepito nel periodo di congedo, al fine di assicurare al lavoratore il mantenimento della normale retribuzione.

L'azienda ENEL prevede una retribuzione del 100% nei 5 mesi obbligatori di congedo di maternità, rispetto all'80% previsto dalla legge, inoltre, ai lavoratori padri, *“in aggiunta ai 10 giorni di congedo obbligatorio previsti dalla legge, vengono riconosciuti ulteriori 10 giorni di permesso retribuito al 100% a carico dell'azienda”*; ai dipendenti viene data inoltre, la possibilità di partecipare ad un Parental Program, che consiste in un *“percorso orientato a valorizzare l'esperienza genitoriale anche nel contesto organizzativo. Il programma prevede colloqui con i propri People Business Partner e responsabili per promuovere la cultura della genitorialità in azienda e la condivisione di strumenti utili a favorire l'interazione fra vita privata e lavorativa”*⁸⁰

Un ulteriore caso d'interesse è quello del Progetto 90 giorni, promosso dall'azienda Nestlè, che *“include aree dedicate per i figli dei collaboratori durante i periodi di vacanza di chiusura delle scuole, due asili nido aziendali, l'accordo*

⁷⁹ “Welfare aziendale e contrattuale”, Rapporto Adapt sulla contrattazione, 2016

⁸⁰ Tiziano Treu, “welfare aziendale” 2023 op. Cit

sindacale per la flessibilità dell'orario e per il telelavoro, nonché la sottoscrizione volontaria della Carta per le pari opportunità promossa da Ministero del Lavoro, Ministero delle Pari opportunità e So- dall'Itas. Il Progetto 90 giorni prevede la realizzazione di campi giovani nelle sedi di Milano e San Sisto (Perugia) per accogliere, sotto la guida di educatori specializzati, i bambini fra i 3 e i 14 anni durante i periodi di chiusura delle scuole. L'asilo nido Les Gaiettes di Milano, inaugurato nel 2004, ospita i figli dei dipendenti Nestlé ed è aperto agli abitanti della zona, con una retta equiparata a quella richiesta dalle strutture comunali.”⁸¹

2.5 piani innovativi di welfare aziendale

Nei paragrafi precedenti abbiamo visto quelli che sono i principali strumenti che fanno parte dei piani di welfare attivati dalle aziende, al fine di consentire una maggiore tutela dei lavoratori e di garantire ad essi di conciliare la loro vita lavorativa con quella privata.

Tuttavia, ci sono alcune aziende che attivano piani particolarmente innovativi e che spiccano per la cura e l'attenzione mostrata nei confronti dei loro collaboratori. Questi piani si differenziano da quelli più “classici” descritti fino ad ora e riguardano tematiche quali la corretta alimentazione, l'attività fisica, i servizi di trasporto e il tempo libero.

Tutela della salute e del benessere fisico

Partiamo dalla salute, prendendo come esempio Feralpi, un'azienda di Brescia produttrice di acciaio che impiega più di 1000 dipendenti in Europa in Africa. Feralpi è stata una delle prime aziende italiane ad occuparsi della promozione della salute negli ambienti di lavoro e nel 2013 ha aderito al programma WHP

⁸¹ Giulia MALLONE, “imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale” da “Primo rapporto sul secondo welfare in Italia” 2013

(Workplace Health Promotion), con l'obiettivo di "rendere gli ambienti di lavoro luoghi favorevoli all'adozione consapevole di stili di vita salutari per la prevenzione alle malattie croniche anche in relazione ai risvolti di valorizzazione del capitale umano, di impatto economico e sociale."⁸²

Il programma comprende la promozione di una corretta alimentazione per i dipendenti, proponendo menù salutari all'interno dei ristoranti aziendali e inoltre, sono previste visite specialistiche e piani alimentari dedicati ai dipendenti affetti da obesità. Dal 2022 l'azienda ha messo a disposizione un medico nutrizionista al quale i dipendenti possono rivolgersi gratuitamente per i primi 6 controlli.⁸³

Vengono organizzati gruppi di cammino aziendali e corsi di Yoga in pausa pranzo che, oltre a comportare vantaggi alla salute e al benessere, favoriscono l'instaurazione di buoni rapporti fra colleghi.

Per quanto riguarda il contrasto al fumo, vengono attivati percorsi per smettere di fumare attraverso seminari e momenti di *team building*.

Rimanendo su questo tema, un'azienda lombarda che si occupa della realizzazione di siti internet, ha deciso di premiare i lavoratori che smettono di fumare, donando loro un premio di mille euro.⁸⁴

È nota la notizia di un'azienda giapponese ha concesso ai lavoratori non fumatori alcuni giorni di ferie in più rispetto ai fumatori; l'obiettivo è quello di "porre un freno alle pause-sigaretta, biasimate dai dipendenti che lamentano le ripetute assenze dei colleghi nel corso della giornata. Ma anziché introdurre regole ferree

⁸² Tiziano Treu, "welfare aziendale" 2023 op. Cit

⁸³ Si veda il sito www.feralpigroup.it

⁸⁴ Federica Pacella, "mille euro a chi smette di fumare: premio anti-sigarette ai dipendenti", articolo di "La Cronaca", 2017

per reprimere necessità fisiologiche, la società di Tokyo ha deciso di istituire un meccanismo che premi i dipendenti che spengano l'ultima sigaretta.”⁸⁵

Con l'obiettivo di contribuire al benessere e alla salute dei dipendenti, alcune aziende o enti pubblici hanno deciso di premiare chi si reca al lavoro in bicicletta anziché in macchina o con i mezzi pubblici; questa politica comporta vantaggi diretti come il miglioramento della salute e del benessere fisico ma allo stesso tempo comporta vantaggi indiretti come la riduzione del traffico e dunque anche dell'inquinamento.

La Regione Emilia-Romagna eroga fino ad un massimo di 50 euro mensili ai lavoratori che scelgono le due ruote per andare in azienda e garantisce incentivi rivolti agli abbonati ferroviari dell'Emilia Romagna per l'acquisto di bici pieghevoli utilizzate per gli spostamenti da e per il posto auto o bus (in questo caso non si paga il biglietto a bordo come previsto per una bici tradizionale, quindi un incentivo per i pendolari).⁸⁶

Oggi sono un centinaio le aziende e gli enti che hanno aderito a questa iniziativa, “da giugno 2021. I 1454 utenti iscritti hanno coperto circa 365mila chilometri, pari a circa 103mila spostamenti per andare e tornare dal luogo di lavoro. Questo ha così permesso un risparmio di circa 53.700 chilogrammi di CO2 che sarebbero stati emessi in atmosfera se avessero optato per l'utilizzo di mezzi a combustione e che ha consentito ai lavoratori di accumulare “chilometri” utili ad ottenere il contributo mensile.

⁸⁵ Nicola Di Turri, “Sei giorni di ferie in più a chi smette di fumare: l'iniziativa di una ditta” da “Il Corriere della Sera”, 2017

⁸⁶ Marco TARABUCCHI, “per le aziende è tempo di bike to work: pagati se si va al lavoro a due ruote” da “Il Sole 24 ore”, 2020

Le aziende che hanno aderito finora sono per il 60% aziende private, mentre nel restante 40% vi sono, circa in egual misura, enti pubblici e partecipate, scuole e università, cooperative e enti religiosi.”⁸⁷

Per monitorare i km percorsi le aziende possono utilizzare applicazioni che i dipendenti dovranno installare sul proprio dispositivo elettronico e ogni km percorso corrisponde ad un rimborso in denaro.

Buoni pasto

Quando all’interno dell’azienda non c’è la possibilità di mettere a disposizione un servizio mensa, vengono forniti ai dipendenti i buoni pasto, che possono essere spesi dai dipendenti in bar o ristoranti convenzionati durante la pausa pranzo.

Questi buoni consistono in ticket che i lavoratori possono usare a loro piacimento; possono essere erogati anche a lavoratori il cui orario lavorativo non comprende una pausa pranzo e in questi casi, è possibile spendere il loro valore nei supermercati sotto forma di buoni spesa.

Le aziende acquistano i buoni dalle società che li emettono e li consegnano ai dipendenti tramite ticket cartacei oppure tramite una tessera elettronica che viene ricaricata dall’azienda mensilmente o settimanalmente con il valore dei buoni pasto accumulati. I lavoratori gestiscono questa card attraverso un’applicazione e una volta ottenuti, possono essere spesi in centri commerciali o attività di ristorazione convenzionate.⁸⁸

Mobilità e trasporti

Per la maggior parte delle persone recarsi al lavoro significa dover affrontare un lungo viaggio; *“Nel 2020, l’applicazione dedicata alla mobilità urbana Moovit ha calcolato quanto tempo impiegano in media ogni mattina le persone per*

⁸⁷ Si veda il sito www.comunedireggioemilia.it

⁸⁸ Si veda il sito www.edenred.it

*raggiungere il proprio posto di lavoro*⁸⁹. Dall'indagine è risultato che nelle grandi città in media serve circa un'ora di tempo, scendendo a circa 30 minuti per città meno trafficate.

Per questi spostamenti vengono utilizzati mezzi pubblici come autobus o treni oppure automobili personali ed entrambe le soluzioni comportano un'elevata spesa mensile per i lavoratori.

Al fine di aiutare i propri dipendenti nell'affrontare questo costo, alcune aziende provvedono *“all'erogazione mensile o annuale di buoni carburante o rimborsi chilometrici e di pagamento di eventuali pedaggi al personale cui venga richiesto dall'azienda l'uso del proprio autoveicolo per motivi di servizio. Laddove si faccia ricorso al trasporto pubblico come modalità diffusa per raggiungere il luogo di lavoro, altre intese si impegnano ad attivarsi con le società di trasporto pubblico in concessione rappresentando compiutamente le esigenze dei lavoratori per migliorare i servizi e per effettuare le corse su tutte le tratte consuete, da tutti i capolinea e con orari compatibili con quelli di lavoro. Merita menzione l'integrativo Ducati in cui le parti, consapevoli dell'importanza delle necessità di minimizzare i possibili disagi e rischi legati ai percorsi in itinere, desiderano intraprendere azioni concrete volte ad agevolare la mobilità legata al territorio. Nello specifico, le parti intendono dare avvio a studi di fattibilità atti a valutare le esigenze dei dipendenti, affinché si possa arrivare a proporre soluzioni di mobilità sostenibile volte ad agevolare i lavoratori nel raggiungimento del posto di lavoro, ridurre le emissioni di Co2 ed aderire ai migliori standard italiani ed europei sulla mobilità sostenibile. Nell'ambito della mobilità sostenibile e agevolata, l'integrativo Ducati si impegna ad affrontare le tematiche relative all'ipotesi di ampliamento del parcheggio al fine di renderlo fruibile alla totalità dei dipendenti interessati, mentre l'intesa*

⁸⁹ Nicoletta Cottone, da "Il Sole 24 ore", 2020

Lamborghini dispone di riservare una quota di posti alle lavoratrici in stato di gravidanza.”⁹⁰

⁹⁰ “Welfare aziendale e contrattuale”, Rapporto Adapt sulla contrattazione, 2016

Capitolo 3

Il caso C.A.D.F. s.p.a

3.1 presentazione dell'azienda

CADF s.p.a. è un'azienda a partecipazione pubblica che si occupa della gestione del servizio idrico integrato nel territorio di undici comuni del basso Ferrarese. L'azienda si occupa della gestione associata dell'intero ciclo di raccolta, potabilizzazione, distribuzione e depurazione dell'acqua per vari usi, garantendo il rispetto della tutela ambientale.

L'azienda è stata costituita nel 2001 *“a seguito della trasformazione del Consorzio Acque Delta Ferrarese in Società per Azioni. Tale consorzio nacque dalla fusione di due consorzi: il Consorzio Acquedotto Basso Ferrarese, formato da 8 Comuni (Berra, Codigoro, Comacchio, Goro, Jolanda di Savoia, Lagosanto, Massafiscaglia e Mesola), costituito nel 1935 ed il Consorzio Intercomunale Acquedotto di Copparo, formato da 7 Comuni (Copparo, Formignana, Migliarino, Migliaro, Ostellato, Ro e Tresigallo), costituito nel 1924.*

Nel 2004 alcuni eventi importanti hanno segnato l'evoluzione storica dell'azienda: l'entrata nella compagine sociale del Comune di Comacchio e la creazione, per scissione proporzionale, della società DELTA RETI S.p.A.

Nello stesso anno l'Agenzia di Ambito per i Servizio Pubblici di FERRARA (ATO 6) ha affidato “in house” per 20 anni all'azienda CADF la gestione del Servizio Idrico Integrato (acquedotto, fognatura e depurazione) nei 15 Comuni che ne costituiscono altresì la compagine sociale.

A seguito della fusione di alcuni Comuni, ad oggi i Comuni serviti da CADF sono 11 (Codigoro, Comacchio, Copparo, Fiscaglia, Goro, Jolanda di Savoia, Lagosanto, Mesola, Ostellato, Riva del Po e Tresignana).

Dalla volontà di CADF, in collaborazione con la Provincia di Ferrara, nel 2004 nasce il CEA La Fabbrica dell'Acqua, con lo scopo di promuovere la conoscenza, il rispetto e l'uso responsabile delle risorse idriche locali e globali quale bene comune dell'umanità.

Nel 2019 CADF Spa lancia il brand CADF La Fabbrica dell'Acqua, evidenziando la continuità nella gestione del servizio idrico integrato e la volontà di coinvolgere l'intera azienda nei valori propri del centro di educazione ambientale, parte integrante dell'azienda stessa.⁹¹

3.2 politiche di welfare

Passiamo ora ad analizzare un caso pratico, ovvero a vedere come la materia del welfare aziendale si sia sviluppata in un contesto aziendale reale. Ho deciso di non focalizzare l'attenzione sulle grandi aziende già note per le politiche di welfare adottate, come Ferrero, Luxottica, Nestlé ed altre che già sono state trattate nei capitoli precedenti, ma di parlare in un'azienda locale, per dimostrare come il welfare aziendale possa svilupparsi anche all'interno di aziende di dimensioni più ridotte.

Nei prossimi paragrafi verranno messe in evidenza le principali politiche di welfare aziendale messe in atto attraverso la contrattazione collettiva ed integrativa, in coerenza con quanto spiegato nei capitoli precedenti in tema di flessibilità lavorativa, conciliazione vita privata – lavoro, premi e tutele ai lavoratori.

3.2.1 contrattazione collettiva

Il contratto collettivo vigente è il CCNL del settore Gas-acqua 7 novembre 2019, con decorrenza dal 1° gennaio 2022 e che resterà in vigore fino al 31 dicembre 2024.

Tale accordo, al capitolo III regola la flessibilità lavorativa, in particolare facendo riferimento al contratto di lavoro a tempo parziale e al lavoro agile. Per quanto riguarda il lavoro a tempo parziale, l'Art. 12 recita che: *“il rapporto di lavoro a tempo parziale può determinarsi, in posizioni compatibili con l'istituto, o mediante assunzione o per effetto della trasformazione del rapporto di lavoro a tempo pieno in applicazione del D.Lgs n.81[...]. Il lavoro a tempo parziale può realizzarsi*

⁹¹ Dal sito www.cadf.it

attraverso la riduzione dell'orario normale giornaliero di lavoro ovvero prevedendo periodi di lavoro a tempo pieno combinati con periodi di non lavoro o lavoro a orario giornaliero ridotto. Fatte salve le esigenze tecnico-organizzative, l'azienda valuterà l'accoglimento di richieste per la trasformazione di rapporti di lavoro a tempo pieno in rapporti di lavoro a tempo parziale tenendo conto delle esigenze di sostegno alla genitorialità e di assistenza dei familiari e congiunti e di flessibilità dell'orario di lavoro in funzione di conciliazione dei tempi di vita e lavoro.

Precisando che le aziende dovranno accogliere prioritariamente le domande di trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale provenienti dai lavoratori con problemi di salute o con la necessità di assistere ad un figlio o un familiare, nel caso in cui non abbiano nessun'altra alternativa per fornire loro assistenza.

Inoltre, "il trattamento economico e normativo del personale con rapporto di lavoro a tempo parziale sarà riproporzionato compatibilmente con le particolari caratteristiche dell'istituto, sulla base del rapporto tra orario ridotto ed il corrispondente orario ordinario previsto per il personale a tempo pieno. [...]

Ai sensi dell'art. 6, comma 4 del D.lgs n.81/2015, le parti del contratto di lavoro a tempo parziale possono concordare clausole elastiche relative alla variazione della collocazione temporale della prestazione ovvero relative alla variazione in aumento della sua durata, [...] tali variazioni devono "essere preannunciate con un preavviso di almeno 3 giorni e comportano il pagamento di una maggiorazione del 20% della retribuzione oraria globale"⁹²

L'art. 16 invece, regola il lavoro agile, che come abbiamo visto nel capitolo precedente è una delle principali modalità di lavoro che garantisce la flessibilità lavorativa.

"il lavoro agile consiste in una prestazione di lavoro subordinato, regolamentata mediante accordo individuale tra azienda e lavoratore che, verificata la

⁹² CCNL GAS-ACQUA 7.11.2019, Art. 12, Roma 2022

compatibilità dell'attività lavorativa- dal punto di vista organizzativo e tecnico – con le modalità di lavoro da remoto, prevede lo svolgimento di parte dell'attività lavorativa all'interno dei locali aziendali ed in parte al di fuori degli stessi, senza precisi vincoli di orario ma entro i limiti di durata dell'orario di lavoro previsti dalla legge e dai contratti aziendali attraverso il supporto di strumenti telematici messi a disposizione dell'azienda. Il lavoro agile ha l'obiettivo di incrementare la produttività aziendale, attraverso la crescita professionale individuale e collettiva, favorire la conciliazione dei tempi di vita e lavoro e facilitare una maggiore sostenibilità ambientale ed il benessere collettivo.

Per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile devono essere rispettati principi e regole specifiche, alcuni sono in capo all'azienda, altri agli stessi lavoratori.

- a) "Volontarietà di adesione individuale al lavoro agile;*
- b) Favorire l'integrazione con il contesto aziendale e i contatti con i colleghi, evitando rischi di isolamento attraverso modelli di alternanza tra presenza fisica nella sede aziendale e lavoro agile in coerenza con le esigenze tecnicoorganizzative aziendali;*
- c) Flessibilità organizzativa e bilanciamento dei tempi di vita e lavoro, con regolazione della fascia temporale in cui opera il diritto alla disconnessione, nella quale il lavoratore non eroga la prestazione lavorativa;*
- d) Parità di genere e inclusione, nell'ottica di favorire la genitorialità e l'effettiva ripartizione delle relative responsabilità ed i prestatori di assistenza nonché facilitare l'accesso al lavoro agile per chi si trova in una situazione di disabilità o in presenza di alcune tipologie di malattie croniche gravi e invalidanti o che richiedono il ricorso a cure oncologiche o terapie salvavita;*
- e) Formazione adeguata;*

f) *Informativa scritta al lavoratore ed agli RLSA aziendali, contenente le indicazioni su salute e sicurezza per garantire e responsabilizzare il lavoratore che svolta la prestazione in modalità agile.*⁹³

3.2.2 contrattazione integrativa

Nel l'azienda è stato sottoscritto un accordo integrativo riguardante il premio di risultato e gli incentivi alla produttività, tale accordo ha validità triennale e potrà subire delle modifiche durante il suo periodo di vigenza, in coerenza con il contratto collettivo nazionale di lavoro per il quale sono in trattativa le parti.

Nell'azienda vengono identificati tre distinti gruppi di dipendenti:

- *“Personale inquadrato dal 3° al 6° livello;*
- *Personale inquadrato al 7° ed 8° livello; □ Personale inquadrato a livello quadro.*

Le parti si danno atto che si procederà con una riparametrazione dei premi potenziali sulla base del peso che ciascun livello ha sul budget complessivo a disposizione, rapportato alla rilevanza che ha il medesimo livello sulla retribuzione complessiva”

Dal 2022 il premio medio per livello sarà rideterminato come segue:

3 livello: 1400,00€ pro-capite per ventisette dipendenti (fondo totale 37.00€)

4 livello: 1420,00€ pro-capite per cinquantasei dipendenti (fondo totale 79.520€)

5 livello: 1580,00€ pro-capite per quarantuno dipendenti (fondo totale €64.780€)

6 livello: 1730,00€ pro-capite per venti dipendenti (fondo totale 34.600€)

7 livello: 2.700,00€ pro-capite per otto dipendenti (fondo totale 21.600€)

8 livello: 3.200, 00€. pro-capite per tre dipendenti (fondo totale 9,600€)⁹⁴

⁹³ CCNL GAS-ACQUA 7.11.2019, Art. 16 Roma 2022

⁹⁴ Dal sito www.cadfsa.it “Premio di risultato ed incentivi di produttività”, anni 2022-2024

Il premio di risultato verrà corrisposto in due tranches, di cui la prima pari al 50%, entro il mese di febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento e la seconda, pari al restante 50% entro il mese di maggio sulla base del raggiungimento dei risultati previsti. Nel caso di mancato raggiungimento di anche solo un obiettivo aziendale, fa sì che la parte di budget assegnata non possa essere attribuita ai dipendenti.

Verrà comunque elargito il pagamento delle altre due parti di cui è composto il premio, ovvero quelle relative al raggiungimento degli obiettivi delle strutture organizzative e quelle previste per la valutazione delle prestazioni; le eventuali risorse non attribuite per mancato raggiungimento degli obiettivi, saranno destinate ad integrare i fondi per i premi degli anni successivi.

L'art.5 dell'accordo tratta la conversione volontaria dei servizi in welfare, affermando che *“al personale, il cui reddito da lavoro dipendente non supera il limite previsto dalla normativa vigente al momento dell'erogazione del premio, la possibilità di fruire di un piano di welfare aziendale composto da beni e servizi [...] in sostituzione di una parte del premio di risultato per un valore massimo di 1000€.”*

L'accordo prevede il welfare on top finanziato dall'azienda stessa, che provvederà ad aggiungere *“alla quota convertita in welfare, una cifra correlata al risparmio fiscale e contribuito in analogia a quanto già previsto dell'accordo in essere. Tale benefit si potrà sviluppare con le seguenti modalità:*

- *per un importo di 250,00€ convertito in welfare dal lavoratore, l'azienda aggiungerà un valore di 100,00€ in welfare*
- *Per un importo di 500,00€ convertito in welfare dal lavoratore, l'azienda aggiungerà un valore di 200,00€*

- *Per un importo di 750,00€ convertito in welfare dal lavoratore, l'azienda aggiungerà un valore di 300,00€ in welfare*
- *Per un importo di 1000,00€ convertito in welfare dal lavoratore, l'azienda aggiungerà un valore di 400,00€ in welfare⁹⁵*

I beni e servizi che fanno parte del paniere di beni welfare riguardano la previdenza, la sanità, l'istruzione e la formazione, l'assistenza ai familiari, la cultura e il tempo libero, i viaggi, lo sport e il benessere, il trasporto e i buoni acquisto.

Un altro accordo integrativo attualmente in vigore è quello relativo alla *banca ore solidali*, siglato nel marzo 2023, il quale prevede che *“i lavoratori assunti con contratto di lavoro subordinato, ferma restando la fruizione irrinunciabile di n.4 settimane di ferie annuali, possono cedere a titolo gratuito ferie eccedenti la predetta misura minima, pari ad un massimo di 50 ore e/o ulteriori permessi retribuiti non utilizzati in corso d'anno, per un massimo di 5 ore”*.

L'utilizzo della banca ore solidale prevede alcune condizioni, ad esempio, le ore solidali *“dovranno essere fruite dal lavoratore entro e non oltre 2 mesi dalla data di richiesta e comunque entro il 31 dicembre di ciascun anno; per il personale dipendente con contratto a tempo determinato, la fruizione dovrà necessariamente concludersi entro la data di scadenza del contratto; le ore solidali concesse ma non fruite rientreranno nel monte ore a disposizione per tutto il personale.”⁹⁶*

Infine, è opportuno menzionare l'accordo aziendale sull'anticipazione del TFR, secondo il quale:

⁹⁵ Dal sito www.cadfspa.it “Premio di risultato ed incentivi di produttività”, anni 2022-2024

⁹⁶ Dal sito www.cadfspa.it “accordo banca ore solidali”

- *Hanno titolo a chiedere l'anticipazione i dipendenti che abbiano maturato almeno 4 anni di anzianità di servizio alla data di presentazione della domanda;*
- *L'anticipazione entro i limiti previsti dalla legge compete al 20% degli aventi diritto, comunque nel limite dell'8% del numero totale dei dipendenti in servizio presso la società computati alla data del primo gennaio di ogni anno. La parte di aliquota degli aventi diritto eventualmente non esaurita in un anno è trasferibile a quello successivo;*
- *La misura massima dell'anticipazione è stabilita in ragione del 80% del trattamento di fine rapporto maturato al mese precedente la domanda.⁹⁷*

⁹⁷ Dal sito www.cadf.it "accordo anticipazioni TFR"

Conclusioni

Come abbiamo visto, il tema del welfare aziendale e del benessere organizzativo sono diventati delle priorità nelle vite dei lavoratori.

In passato le persone, nel cercare un'occupazione si concentravano soprattutto sulla retribuzione che l'azienda offriva, orientando la loro scelta sul lavoro che offriva il salario più alto, mentre oggi, l'attenzione di chi cerca lavoro si concentra sul benessere nel contesto lavorativo. Infatti, un'azienda presso la quale si ha un'ambiente di lavoro sereno risulta molto più attraente rispetto ad altre; il tempo oggi rappresenta una risorsa scarsa e i lavoratori preferiscono percepire un guadagno inferiore in cambio di più tempo da poter dedicare a sé stessi o alla propria famiglia. I dati statistici dimostrano che l'Italia, è sempre stata, e tutt'ora rimane, fra gli ultimi posti fra i Paesi europei che adottano politiche di welfare aziendale, ma si spera che nei prossimi anni queste iniziative si diffondano sempre di più, permettendoci così di aumentare l'attrattività verso le aziende nazionali, anche per i lavoratori provenienti dall'estero. Un datore di lavoro non dovrebbe concentrarsi solamente sul profitto della sua azienda, ma dovrebbe dedicare tempo nell'ascoltare le esigenze e le necessità di chi lavora al suo interno, andare in contro ai suoi bisogni e fare il possibile per contribuire sia al miglioramento della vita lavorativa e privata dei singoli lavoratori, sia al miglioramento della vita all'interno del luogo di lavoro. Facendo ciò otterrà lavoratori più soddisfatti, più produttivi e motivati nel raggiungere gli obiettivi aziendali.

In conclusione, possiamo affermare che l'attuazione di politiche di welfare aziendale si è diffusa molto negli ultimi anni, soprattutto nel periodo dell'emergenza sanitaria, quando molte le aziende hanno dovuto riorganizzare il loro modo di lavorare, introducendo modalità lavorative che prima non venivano utilizzate, come ad esempio lo smart working. Tuttavia, rimane notevole il gap tra le grandi aziende e le imprese medio –

piccole, che ancora preferiscono attenersi ai metodi lavoro tradizionali, ed è per questo motivo che sarebbe opportuno rendere il welfare uno strumento accessibile a tutti i lavoratori.

Per fare ciò, le PMI dovrebbero studiare piani di welfare adeguati, che possano essere attuati anche nel loro contesto e allo stesso tempo, il legislatore dovrebbe continuare a delineare misure di welfare favorevoli a tutti gli ambiti lavorativi, in modo da coinvolgere un numero sempre maggiore di lavoratori.

Bibliografia

- W. CHIAROMONTE, M.P. MONACO, M.L. VALLURI, “elementi di diritto del lavoro” seconda edizione, 2021
- Elena MACCHIONI, “welfare aziendale. Buone pratiche per la conciliazione famiglia – lavoro”, Roma 2012
- Valentino SANTONI, “Tra impresa e territorio: welfare aziendale e sostenibilità in Italia”, Sesto Rapporto sul secondo welfare, Milano, 2023
- Carlo CAVALLERI, Ilaria CONTE, “l’istituto della banca ore nei Principali Ccnl”, 2017
- “Welfare aziendale e contrattuale”, Rapporto Adapt sulla contrattazione, 2016
- Chiara PONTI “Lo smart working prima e dopo la pandemia: nuovi modelli di lavoro per non tornare indietro” 2021
- Paolo BARONI, “Smart working, la Gen Z lancia l’allarme solitudine: un dipendente su due si sente abbandonato” La Stampa, 2023
- Mirko ALTIMARI, “l’effettività del diritto alla disconnessione: una sfida per il diritto del lavoro” 2021
- Silvia FERNANDEZ MARTINEZ, “assistenza sanitaria integrativa” bollettino ADAPT del 26 settembre 2017, n.31
- Michele TIRABOSCHI, “welfare for people, quinto rapporto sul welfare occupazionale in Italia” 2022
- ISTAT, “indagine conoscitiva sulle forme integrative di previdenza e di assistenza sanitaria nel quadro dell’efficacia complessiva dei sistemi di welfare e di tutela della salute”, Roma, 2023

- Giulia MALLONE, “imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale” da “Primo rapporto sul secondo welfare in Italia” 2013
- Federrica Pacella, “mille euro a chi smette di fumare: premio anti-sigarette ai dipendenti”, articolo di “La Cronaca”, 2017
- Nicola Di Turri, “Sei giorni di ferie in più a chi smette di fumare: l’iniziativa di una ditta” da “Il Corriere della Sera”, 2017
- Edoardo BRESSAN, docente presso l’Università di Macerata, “Lo stato sociale in Italia dal fascismo al secondo dopoguerra”
- MELARA Domenico, Benessere organizzativo: come facilitarlo e diffonderlo in azienda (2021)
- Claudia MURENA, “welfare aziendale e fidelizzazione dei lavoratori”, 2020
- Andrea ORIANI, “oltre i fringe benefits: quando la salute entra nel welfare aziendale”, da “Il Sole 24 Ore, 2024
- Luca PESENTI, Giovanni SCANSANI, “il welfare aziendale dopo l’epidemia: meno flex, più people care” estratto dall’e-book “welfare aziendale: e adesso?”, Milano 2020
- T.TREU, “Welfare aziendale: welfare territoriale, multi-employer, postpandemia e smart-working”, Milano 2023.
- A. BIGGINS, “The Welfare State in Historical Perspective”, in “European Journal of Sociology”, 1961
- Loris BERETTA, Vittorio DE LUCA, Federica PPARENTE, Salvatore VITIELLO, “Il welfare aziendale. Dalla teoria alla pratica” Milano 2017
- Riccardo BELLOFIORE, Giovanna VERTOVA, “Crisi del welfare e crisi del lavoro, dal fordismo alla grande recessione: un’ottica di classe e di genere”, da “la rivista delle Politiche sociali”, 2014
- F. OLEARI, L. PATACCHIA, L. SIZZICHINO, “Il Welfare in Europa: Elementi per un confronto”, Fondazione Zancan (2001)

- AVALLONE, BONARETTI, "*Benessere organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*" (2003)
- Tiziano TREU, "introduzione al welfare aziendale", Milano 2016.
- Massimiliano Ferrara, "il welfare state in Italia. Sviluppo e crisi in prospettiva comparata", Bologna, il Mulino, 1984
- Istituto per la ricerca sociale, "Welfare aziendale: approcci e strumenti", Roma 2020
- Lorenzo BANDERA, "welfare comunitario: dinamiche ed esperienze su cui riflettere", dal sito www.secondowelfare.it, 2019
- Lidia BARATTA, "il welfare aziendale e la politica di coesione UE, tra benessere dei lavoratori e conciliazione vita-lavoro", Associazione Italiana Welfare Aziendale, 2023
- Adalberto PIERULLI, "Il diritto del lavoro oltre la subordinazione: le collaborazioni etero-organizzate e le tutele minime per i riders autonomi", Venezia, 2020

Sitografia

- www.agendadigitale.eu
- www.peoplechange360.it
- www.gazzettaufficiale
- www.cadf.it
- www.voxdiritti.it
- www.istat.it
- www.edenredwelfare.it
- www.giappichelli.it
- www.ilsole24ore.it
- www.aiwa.it
- www.istat.it
- www.secondowelfare.it
- www.assolombarda.it