Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale in

Amministrazione, Finanza e Controllo

Tesi di Laurea

Il benessere dei lavoratori in Italia: le fonti normative e gli strumenti attuativi

Il caso DHL EXPRESS

Relatrice
Ch.ma Prof.ssa Vania Brino

Laureanda
Emily Fiorello
Matricola 873252

Anno Accademico
2023 / 2024

Ringraziamenti

24 settembre 2024, 2:38 AM.

In questo momento sono a letto e sto riavvolgendo il nastro a due anni fa: ho cambiato lavoro, ho conosciuto nuove persone che mi sono entrate nel cuore, altre se ne sono andate, mi sono innamorata, follemente… in questi due anni ha iniziato a prendere forma la Donna che voglio essere, con i miei pregi ed i miei tanti difetti.
Determinata, diretta, a volte forse arrogante sì, mi è stato detto: ma solo chi davvero ha avuto la pazienza di scavare a fondo nel mio cuore, ha capito che dietro la corazza da persona sempre forte e razionale nascondo ben altro.
Sono la persona che quando è a pezzi, che quando piange sul divano con il proprio fidanzato ha comunque la forza di incoraggiare le persone intorno con un "ce la puoi fare, non mollare!" Quando la prima che avrebbe voluto mollare tutto ero proprio io. Quando andavo avanti a studiare pagine su pagine fino alle 2, alle 3 o fino allo sfinimento per poi esplodere.
Ma non potevo mollare.

Non potevo perché senza i pianti, lo stress sfogato con la mia seconda famiglia a lavoro, con le mie amiche, la mia famiglia e con Steo non avrei tagliato questo traguardo, il più importante della mia vita fino ad ora e che sento mio, al 100%.

Non potevo mollare perché ho tanto a cui essere grata: sono grata alle mie amiche, che nonostante la distanza, i ritmi diversi mi hanno sempre sostenuta e ho sentito sempre vicine. Sono grata a Edona e Ilaria con la quale ho vissuto mano nella mano, videochiamata dopo videochiamata ogni singolo momento di questo percorso universitario.

Sono grata a te, Amore mio, perché se c'è una persona che ha sempre creduto in me per ogni istante, beh sei ***tu****. Il mio Fan Numero uno che mi ha sopportata e supportata in questi due anni, che ha sopportato i miei scleri improvvisi, che è sempre stato pronto a battermi il cinque e a dirmi "SEI UN CAMPIONE NATO GUIZZO!" perché avevo passato l'ennesimo esame. Che ha condiviso questo percorso con me dal primo istante, da quando sono stata ammessa ed era felice quanto me, se non più di me.*
A te dico grazie, perché se ad oggi credo un po' di più in me stessa è grazie a te, che non hai dubitato un secondo delle mie capacità, quando io non me ne rendevo conto, lo sai che tendo a sottovalutarmi.

Ultima ma non per importanza, dedico a te ***Mamma*** *questo mio traguardo****: è anche il tuo****.*
Vedo nei tuoi occhi la fierezza nell' aver fatto il possibile e l'impossibile per crescere due figlie praticamente da sola, la felicità nel vedere che le nostre vite stanno prendendo forma nonostante le mille difficoltà e bastoni tra le ruote: e sono stati molti in questi anni.
Abbiamo passato uno dei momenti più difficili della nostra vita negli ultimi due anni, ma ci siamo fatte forza a vicenda. Ti ho fatto forza nonostante fossi io la prima ad avere l'umore a pezzi ma volevo essere forte per te, come tu lo sei sempre stata per me.
A te dedico questo traguardo e ti dedico tutto ciò che di bello questo mondo può ancora offrirti, perché non è tutto solo nero, può esserci qualche sfumatura di colore anche per te, per noi.
Un grazie a tutte le persone che stanno leggendo o ascoltando queste parole, perché anche se non lo dico spesso, vi voglio bene e sono felice di condividere questo momento indimenticabile della mia vita con ognuno di voi.

La vostra Milly.

Indice

Introduzione *9*

Capitolo 1. La Salute e il Benessere dei lavoratori: dati quantitativi e quadro regolativo *13*

1.1. Dai bisogni individuali alla motivazione: una prima definizione del benessere organizzativo **14**

1.1.1. I fattori del benessere o del malessere dai lavoratori 16

1.1.2. La priorità del benessere dopo la pandemia da Covid-19 21

1.1.3. Analisi del cambiamento delle esigenze lavorative nelle diverse generazioni 25

1.1.4. Analisi e ascolto dei collaboratori: la ricerca di Great Place To Work 28

1.2. Le Fonti normative per la tutela delle condizioni dei lavoratori **33**

1.2.1. Come lo Stato Italiano introduce e salvaguardia i fattori di benessere nei contratti di lavoro 34

1.2.2. Il ruolo dei sindacati per l'adozione di codici e comportamenti orientati al benessere lavorativo 42

1.2.3. Promozione della salute nei luoghi di lavoro: un'indagine dell'INAIL 45

Capitolo 2. Gli Strumenti funzionali al benessere lavorativo *49*

2.1. Tipologie contrattuali per il benessere dei lavoratori **49**

2.1.1. Il contratto di lavoro Part-time 53

2.1.2. Il contratto di lavoro intermittente (Job on call) 56

2.1.3. Un esperimento: la settimana lavorativa di 4 giorni e il suo effetto sulla salute dei lavoratori 59

2.2. I sistemi di incentivi per i lavoratori: le tipologie, le finalità e come influenzano la personalità dei lavoratori. **62**

2.2.1. Le finalità degli incentivi 62

2.2.2. Le tipologie di incentivi 64

2.2.3. L'efficacia sugli individui e sul contesto aziendale 65

2.3. La crescita della digitalizzazione del lavoro dopo la pandemia da Covid-19 66

2.3.1. La disciplina del "Lavoro Agile" e i suoi obiettivi 66

2.3.2. "Working anytime, anywhere": il diritto alla disconnessione e il possible contrasto con la conciliazione dei tempi di vita 72

Capitolo 3. Il Caso DHL: Persone al Centro 75

3.1. Condizioni di contratto CCNL e welfare dei lavoratori nel settore..... 75

3.1.1. Le novità introdotte dall'ultimo rinnovo del CCNL Trasporti..... 75

3.1.2. Gli strumenti funzionali al benessere e i servizi di welfare previsti dal CCNL Trasporti.....76

3.2. Introduzione alla divisione DHL Express, la Strategia FOCUS e gli obiettivi per il 2025..... 79

3.2.1. La strategia FOCUS..... 81

3.3. Confronto tra DHL e Competitors del settore.....82

3.3.1. Una breve panoramica: UPS, FedEx e DHL..... .82

3.3.2. Il valore del benessere dei lavoratori nelle aziende competitors..... 84

3.4. La classificazione di DHL Express in Great Place to Work e gli strumenti di welfare previsti dal contratto aziendale.....86

3.4.1. Il posizionamento di DHL Express secondo Great Place To Work: i risultati conseguiti e le classifiche finali.....86

3.4.2. Indagini interne e feedback del personale: EOS (Employee Opinion Survey).....88

3.4.3. Programma Safety First: la sicurezza dei lavoratori al primo posto e la piattaforma "La Casa del BenEssere": le 4 Leve del benessere e come DHL sostiene i lavoratori".....91

3.4.4. Gli strumenti funzionali al benessere dei lavoratori previsti dal Contratto Integrativo Aziendale.....94

Conclusione.....98

Bibliografia Consultata.....101

Sitografia Consultata..... 105

Introduzione

L'obiettivo di questa tesi è quello di esporre come si sia evoluta la tutela del benessere dei lavoratori nel nostro Paese negli ultimi anni e di come siano variate le loro richieste ed i loro bisogni per il raggiungimento del successo e di un adeguato equilibrio tra la propria vita lavorativa e la propria vita privata.

Nonostante il concetto di benessere non sia mai stato introdotto ufficialmente all'interno delle norme di legge italiane, viene recepita la definizione fornita dall'Organizzazione Mondiale della Sanità, che definisce il benessere come "*Una condizione di completo benessere fisico, mentale e sociale e non esclusivamente l'assenza di malattia o infermità*".
Il "percorso" dal punto di vista legislativo in merito a questo tema ha cambiato diverse prospettive a partire dalla metà del Secolo scorso, partendo da una prospettiva di mero intervento da parte del datore di lavoro nel caso in cui si verificasse un infortunio sul luogo di lavoro ad una politica più prevenzionistica dal punto di vista fisico, cercando di adottare modelli organizzativi sempre più mirati alla salvaguardia del benessere fisico del lavoratore cercando di evitare incidenti sul lavoro.
Lo scenario che affrontiamo ad oggi mira non solo alla tutela della salute e della sicurezza da un punto di vista fisico, ma si declina il concetto di benessere in più settori: fisico, emotivo, mentale, sociale, ambientale e finanziario cercando di individuare i punti di forza e di debolezza che si presentano ad oggi nelle diverse organizzazioni.
Questo studio, effettuata principalmente nel primo capitolo, è stata possibile grazie all'analisi di differenti surveys effettuate su campioni di lavoratori in Italia ed in Europa da parte di Società di ricerca come **Great Place to Work**, specializzata nella concessione di strumenti di supporto alle imprese per poter migliorare la propria produttività accrescendo anche la felicità ed il benessere dei lavoratori, da **Deloitte** e dall'Osservatorio statistico dell'Istituto Piepoli di Milano che hanno coinvolto due differenti campioni di lavoratori per comprendere come siano mutate le esigenze e le preoccupazioni nelle diverse generazioni di lavoratori.

L'elaborato prosegue esponendo quali sono le fonti normative che integrano la tutela del benessere nel nostro Ordinamento, prima fra tutte la Costituzione, nonché il nostro Codice Civile che pone delle basi su cui poi si sono redatte le fonti legislative che hanno approfondito il tema.

Un ruolo centrale è stato dato dal D. Lgs. 81/2008, ovvero il Testo Unico sulla Sicurezza nonché dalle Leggi di Bilancio, in particolare quella del 2016 che ha posto i presupposti per incentivare la diffusione degli strumenti di welfare all'interno dei contratti di lavoro, favorendo un trattamento fiscale agevolato sia per i lavoratori, destinatari dei benefits, sia per i datori di lavoro che se ne prendono carico.

Come ho approfondito nel primo capitolo, nonostante l'impianto normativo si sia arricchito nel corso degli ultimi anni, il ruolo centrale in merito alla tutela della salute e sicurezza dei lavoratori è sempre della Contrattazione Collettiva e dei datori di lavoro: in molteplici casi infatti, le fonti normative nascono a posteriori delle linee guida e degli accordi tra le organizzazioni sindacali dei lavoratori e dei datori di lavoro, primo fra tutti il CCNL del settore metal-meccanico che è stato il primo in cui sono stati introdotti gli strumenti di welfare aziendale ed occupazionale, dando l'esempio agli accordi sindacali sorti successivamente in merito.

Nel secondo capitolo ho scelto di esporre e analizzare le tipologie contrattuali e gli strumenti funzionali a garantire un ambiente di lavoro sicuro ma soprattutto la conciliazione dei tempi di vita privata e lavorativa: ho approfondito l'espansione del Lavoro agile soprattutto durante e dopo la pandemia Da Sars-CoV-2 che ha permesso di rielaborare il concetto di luogo e di orario di lavoro, allontanandosi dall'ordinario concetto di "ufficio" per poter garantire ai lavoratori subordinati una maggiore autonomia nell'organizzazione del proprio spazio lavorativo e del proprio orario e ottenere una maggiore fiducia da parte del proprio management.
Ho scelto anche di analizzare quali possono essere le tipologie di incentivi di tipo intrinseco ed estrinseco per favorire la soddisfazione del lavoratore verso la propria mansione e verso il proprio management.

Nel terzo ed ultimo capitolo dell'elaborato ho scelto di dare un esempio concreto di come vengano applicati i differenti contratti, gli strumenti funzionali al benessere ed i fringe-benefits, parlando dell'azienda con la quale ho piacere di collaborare dall'inizio del mio percorso di Laurea Magistrale: **DHL Express**.
Si tratta non solo dell'azienda leader del settore logistico a livello internazionale, ma dell'unica del suo settore premiata come Best Workplace da Great Place to Work per il sesto anno

consecutivo sia a livello nazionale ma anche mondiale ed europeo.
Dopo una breve panoramica in cui ho scelto di effettuare un confronto tra la strategia implementata da DHL Group, FedEx e UPS, per la tutela della sicurezza e del benessere dei propri collaboratori, mi sono soffermata sugli obbiettivi posti dalla strategia "FOCUS" di DHL Express per il raggiungimento del successo dell'organizzazione.

Essa ha come punto centrale le **PERSONE**: DHL Express ritiene che la salvaguardia e la promozione del benessere dei propri collaboratori sia centrale per una maggiore profittabilità, per la crescita dell'azienda acquisendo sempre più quote di mercato e per offrire un servizio di qualità ai propri clienti.
Il **Chief Executive Officer di DHL Express Europa Alberto Nobis** ha definito il concetto di benessere dei lavoratori come:

"Il benessere è l'habitat dove può fiorire la felicità"

Seguendo questa citazione DHL ha scelto non solo di adottare le linee guida fornite dal Contratto collettivo nazionale del settore dei Trasporti, Logistica e spedizioni ma di adottare per i propri dipendenti un proprio accordo con le Organizzazioni Sindacali del settore per fornire degli strumenti di welfare aggiuntivi volti a garantire al personale uno stile di vita sano dal punto di vista fisico, mentale, emotivo e sociale: tra questi la previsione di Fondi di Previdenza complementare a quella del Servizio Sanitario Nazionale e piattaforme "social" interne all'azienda in cui vengono messi a disposizione dei lavoratori delle convenzioni con enti esterni per usufruire di servizi aggiuntivi a tariffe agevolate.
La cultura dell'organizzazione è quella del *feedback*, per questo motivo ogni anno vengono raccolte le opinioni di tutti i collaboratori dei 220 paesi in cui DHL Express opera tramite due surveys: EOS (Employess Opinion Survey) ed il questionario Great Place to Work, che si rivolgono rispettivamente all'organizzazione interna e al mercato esterno all'azienda.
Nell'elaborato vengono approfonditi i temi trattati dalle due surveys ed i risultati conseguiti negli ultimi tre anni.
Infine, mi sono soffermata sul programma **Safety First e DEIB**, componenti della strategia FOCUS, che hanno l'obiettivo di tutelare la sicurezza dei lavoratori e di prevenire incidenti e infortuni nelle proprie sedi, evidenziando come sia importante la sicurezza della salute fisica dei propri collaboratori e per poter includere le persone con diverse culture, religioni, orientamenti sessuali e le categorie fragili.

Capitolo 1. La Salute e il Benessere dei lavoratori: dati quantitativi e quadro regolativo

Per poter dare una definizione al benessere e soprattutto al "benessere organizzativo", si ritiene opportuno introdurre il tema analizzando la distribuzione nelle regioni italiane del benessere tramite i dati messi a disposizione dalle indagini statistiche che cercano una risposta ai seguenti quesiti: quali sono i fattori determinanti e come varia l'andamento dalle regioni del Nord Italia a quelle del Sud Italia?
Dal Rapporto **BES** dei territori svolto dall'Istat nel 2023[1], si può avere una panoramica sulla distribuzione geografica del benessere nel nostro territorio.

Il rapporto prende in considerazione 5 criteri:

- **Lavoro e conciliazione dei tempi di vita;**
- **Istruzione e formazione;**
- **Salute;**
- **Ambiente;**
- **Qualità dei servizi**

Per quello che concerne l'analisi in questa tesi, è importante osservare che dal punto di vista nazionale e quindi generale, il livello di soddisfazione del proprio ambiente di lavoro e la possibilità di conciliare la vita privata con quella lavorativa è molto diversificato: circa il 10% degli italiani ha un livello di soddisfazione basso, il 15% medio-basso, un ulteriore 15% è mediamente soddisfatto e circa il 60% dichiara di sentirsi soddisfatto o molto soddisfatto del proprio ambiente di lavoro.

Avvicinandosi con la lente di ingrandimento sulle singole regioni si può vedere come questi gradi di soddisfazione siano molto altalenanti e diversificati: prendendo come campioni le regioni del Veneto, Friuli Venezia Giulia, Piemonte, Basilicata, Campania e Sicilia si può vedere come nelle prime tre ci sia un'enorme soddisfazione del proprio stile di vita, non essendo presenti voti bassi e medio bassi, mentre nelle ultime tre regioni nominate ci sia un livello molto più basso.

[1] Vannoni F., Villa A., Agresti V., Cavorsi A., Smilkova I., Vallesi B. (20 Febbraio 2024), "La geografia del benessere in Italia: una lettura integrata – Il contributo del progetto BesT" pagg. 1-10, ISTAT

Questi sono i risultati di un'analisi ISTAT di un campione demografico del nostro paese che mette in primo piano un esistente dualismo tra le regioni del Nord e le regioni del Sud Italia: ma quali sono i fattori che portano i lavoratori a essere fieri e soddisfatti del proprio ambiente di lavoro ed in generale del loro stile di vita? E quali sono invece quelli che possono portare ad un effetto esattamente opposto?

In questo capitolo e nei prossimi paragrafi, si procederà ad analizzare quelli che sono gli indicatori che possono accendere un campanello d'allarme nei lavoratori di un'organizzazione e quali possono essere i possibili approcci per trovare una soluzione da parte dei manager e quindi ad un livello più alto dell'organizzazione.

1.1. Dai bisogni individuali alla motivazione: una prima definizione del benessere organizzativo

Ad oggi, non si ha una definizione univoca e diretta del concetto di benessere e salute: infatti si prende, di prassi, come riferimento, la definizione presente nella Costituzione dell'**Organizzazione Mondiale della Sanità**, ossia: "*Una condizione di completo benessere fisico, mentale e sociale e non esclusivamente l'assenza di malattia o infermità*" (OMS, 7 Aprile 1948), tenendo quindi in considerazione non solo la salute dal punto di vista fisico, ma anche aspetti psicologici e sociali, diramando il concetto di benessere sotto più aspetti differenti:

- **Benessere finanziario**: ossia la possibilità del singolo individuo di vivere senza avere preoccupazioni riguardo la gestione e la spesa delle proprie risorse;
- **Benessere sociale:** avere relazioni che portano un valore aggiunto alla vita del singolo individuo, da quelle familiari a quelle lavorative, avendo la sensazione di far parte di una squadra con un obiettivo comune da seguire;
- **Benessere fisico**: non si limita alla sola mancanza di patologie, ma ad avere un corretto stile di vita, dalla metodologia di lavoro ad una corretta alimentazione e attività fisica;
- **Benessere emotivo**: la capacità di gestire relazioni positive con il contesto sociale in cui ci si trova e saper gestire le emozioni, sia positive che non;
- **Benessere ambientale**: si intende il vivere la propria vita privata e lavorativa in contesti con qualità di vita elevati. Questo aspetto è sempre più incluso nella

programmazione del benessere economico-finanziario dei cittadini in Italia, evidenziando come ci sia un rapporto diretto tra il contesto dove vivono gli italiani e il loro benessere.

Questi concetti vengono ripresi anche nella salvaguardia del benessere dei lavoratori: infatti nel caso del **benessere organizzativo** ci si riferisce alle capacità di un'organizzazione a "*promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori in ogni tipo di occupazione*"[2] (Bonaretti M. e Avallone F., 2003).

Da un punto di vista storico, ha iniziato ad esserci un interesse a partire dal secolo scorso per quanto riguarda la salvaguardia della salute e sicurezza dei lavoratori, ma nel corso dei decenni questo aspetto è stato analizzato da prospettive diverse: i datori di lavoro hanno iniziato a captare nelle organizzazioni lavorative, le conseguenze e responsabilità sociali che provocava un ambiente di lavoro non salutare e particolarmente stressante.
Negli Anni Trenta e Quaranta del secolo scorso infatti, il lavoratore era visto meramente come "due braccia" che avevano solo l'obbligo di impegnarsi al massimo per poter portare a profitti e risultati economici sempre più elevati, senza curarsi delle conseguenze sul punto di vista né fisico, tantomeno psicologico.

È sempre in questo periodo che si inizia però ad avere un focus sulla sicurezza nell'ambiente di lavoro, quindi iniziano a nascere i primi enti di assistenza, primo fra tutti l'INAIL, nata nel Marzo del 1933 dalla fusione tra la Cassa nazionale Infortuni e le Casse private di assicurazione.

In questi anni però ci si limitava alla sorveglianza e al miglioramento delle condizioni di lavoro che potevano provocare infortuni durante lo svolgimento dell'attività: è infatti solo nel 1945, con la nascita di movimenti come lo **Human Relations Movement**[3] di Elton Mayo, che inizia ad allargarsi l'idea che i lavoratori non devono essere solamente le braccia per portare

[2] Bonaretti M. e Avallone F. (2003) – "Benessere Organizzativo – Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche", cap. 2, pagg. 24 e seguenti.
[3] Giacca F. (8 Maggio 2002) - https://www.diritto.it/management-risorse-umane-elton-mayo-fondatore-dell-human-relations-movement/ : Elton Mayo è stato un importante psicologo e sociologo australiano che si trasferì negli Stati Uniti negli Anni '20 per insegnare in Pennsylvania, dove ha iniziato a svolgere numerosi esperimenti per verificare come poter aumentare la produttività e il rendimento delle imprese salvaguardando al contempo la sicurezza e salute dei lavoratori. È il fondatore del movimento Human Relations Movement, il principale movimento che mette in relazione la soddisfazione dei lavoratori con la produttività del posto di lavoro.

ad un eccellente risultato economico ma è importante anche ascoltare, accogliere e prendere in considerazione l'opinione dei lavoratori, per coinvolgerli a 360° nell'attività d'impresa e per fargli realmente comprendere la mission aziendale, che ingloba tutti i lavoratori a tutti i livelli.
È un aspetto importante perché, come ha potuto constatare Mayo in un esperimento con un gruppo di studenti dell'Università di Harvard presso la Western Electric, il coinvolgimento e l'aumento di responsabilità dei lavoratori hanno portato ad un aumento di produttività e ad una soddisfazione del gruppo di lavoro elevata, diminuendo l'assenteismo dell'80%.

È a partire dagli anni Ottanta, che si comincia ad affrontare il tema da un'altra prospettiva: numerosi studiosi e psicologi infatti hanno iniziato a realizzare modelli e approcci con focus non solo su interventi per trovare delle soluzioni e cure per gli infortuni e problemi di sicurezza e salute sul lavoro, ma sulla **prevenzione** di questi ultimi. Si tratta quindi, non solo di intervenire nel caso in cui ci sia un incidente o un problema di salute ma di promuovere e proteggere i subordinati da ciò che può compromettere la loro salute fisica e psicologica e portarli ad assumere comportamenti nella vita quotidiana che li portino ad uno stato di salute sempre più elevato.

1.1.1. I fattori del benessere e del malessere dai lavoratori

Ciò che definisce un **ambiente di lavoro sano** o meno ingloba numerosi fattori che superano il mero concetto di sicurezza e quindi mancanza di infortuni e malattie e includono il concetto di **salute** nelle organizzazioni aziendali.
In particolare un ambiente sano non implica solo l'intervenire nelle situazioni problematiche ma a porre le basi per la **prevenzione** sia sull'ambiente lavorativo sia sulla vita del singolo e della conciliazione della vita lavorativa con quella famigliare.
Un'organizzazione efficiente è in grado di lavorare su questi aspetti sia nel presente ma anche in un'ottica futura, sviluppando sempre più capacità e competenze dei manager e, in generale, del personale nel crescere e svilupparsi per affrontare situazioni che possono essere sempre più dinamiche e problematiche per i lavoratori, consentendogli di poter essere chiari e trasparenti nel dialogo con il team work e rendere il luogo di lavoro sempre più accogliente e sicuro.
A questo proposito, il **CINEAS** (Consorzio universitario non profit specializzato nella gestione dei rischi) ha effettuato un'indagine nella città di Milano per verificare quante tra le Piccole e

Medie Imprese milanesi fossero provviste di un apparato efficiente per la gestione dei rischi sul lavoro: per quanto negli anni sicuramente ci si è focalizzati sempre più su questo settore, i risultati su un campione di oltre 1000 PMI evidenzia come solo circa il 46% sia provvisto di un'organizzazione efficiente da questo punto di vista.
Ma per quale motivo il restante 54% non ne sono provvisti? Il CINEAS ha constatato che "*nel 40% dei casi, la risposta è che i costi di implementazione sono di gran lunga superiori ai benefici attesi. Inoltre il 15% dichiara che non rileva alcun valore aggiunto per l'azienda a seguito dello sviluppo di strategie di gestione del rischio*".[4]

I fattori che identificano un ambiente di lavoro sano si possono declinare in tre categorie:

1. **Ambiente di lavoro;**
2. **Individuo;**
3. **Rapporto Lavoro-Famiglia.**

1. Un'organizzazione sana prevede un ambiente di lavoro accogliente, curato, igienizzato e dove vengono prese decisioni per prevenire i rischi di infortuni e vengono rispettati gli obblighi normativi riguardo al tema. Quest'ultimo punto è fondamentale non solo per essere "in regola" con le linee guida date dallo Stato ma per fare in modo che queste vengano realmente comprese da tutti i lavoratori ed entrino a far parte dell'identità aziendale, anche grazie all'interfaccia con il contesto esterno all'azienda, che può essere fonte di innovazione sia dal punto di vista culturale che tecnologico.

2. Per quanto riguarda il singolo lavoratore, un ambiente di lavoro sano innanzitutto identifica ed espone informazioni e obiettivi chiari e oggettivamente perseguibili dal team, valorizzando le idee dei dipendenti e tenendole in considerazione in modo da riconoscere il grande apporto che ha il singolo subordinato sull'intera attività, sia dal punto di vista motivazionale sia in termini economici, ricambiandolo con un'opportuna retribuzione o benefits aggiuntivi.

I problemi che si presentano nel corso dell'attività aziendale vengono affrontati tempestivamente e in modo da proseguire rapidamente con l'attività aziendale, grazie anche ad un rapporto comunicativo tra management e lavoratori collaborativo.

[4] Costa G. e Gianecchini M. (2019) – "Risorse Umane (IV Edizione) – Persone, relazioni e valore", Parte 3, Cap. 10 par. 6 Salute e Sicurezza sul Lavoro, pagg. 367-371

Le sensazioni che un lavoratore dovrebbe avvertire nel recarsi – quotidianamente – nel luogo di lavoro, sono state riassunte da Avallone e Bonaretti nel Secondo Capitolo del manuale "Benessere Organizzativo":

Figura 1.1 - Fattori di benessere dei lavoratori

1. Soddisfazione per l'organizzazione	Gradimento per l'appartenenza a un'organizzazione ritenuta di valore
2. Voglia di impegnarsi per l'organizzazione	Desiderio di lavorare per l'organizzazione, anche oltre il richiesto
3. Sensazione di far parte di un team	Percezione di puntare, uniti, verso un obiettivo. Percezione di una coesione emotiva nel gruppo
4. Voglia di andare al lavoro	Quotidiano piacere nel recarsi al lavoro
5. Elevato coinvolgimento	Sensazione che, lavorando per l'organizzazione, siano soddisfatti anche bisogni personali
6. Speranza di poter cambiare le condizioni negative attuali	Fiducia nella possibilità che l'organizzazione abbia la capacità di superare gli aspetti negativi esistenti
7. Percezione di successo dell'organizzazione	Rappresentazione della propria organizzazione come vincente
8. Rapporto tra vita lavorativa e privata	Percezione di un giusto equilibrio tra lavoro e tempo libero
9. Relazioni interpersonali	Soddisfazione per le relazioni interpersonali costruite sul posto di lavoro
10. Valori organizzativi	Condivisione dell'operato e dei valori espressi dall'organizzazione
11. Immagine del management	Fiducia nelle capacità gestionali e professionali della dirigenza (credibilità) e apprezzamento delle qualità umane e morali della dirigenza (stima)

Fonte: Bonaretti M. e Avallone F. (2003) - "Benessere organizzativo: per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche"

3. Un ambiente di lavoro sano consente al lavoratore di poter conciliare agevolmente la vita lavorativa e la vita privata. Le imprese possono mettere a disposizioni numerose soluzioni ai subordinati per poter raggiungere questo equilibrio: orari di lavoro flessibili, permessi, congedi di maternità e paternità più estesi e facilmente fruibili, la possibilità di lavorare da remoto (il c.d. *Smart working*) almeno per qualche giorno a settimana e la possibilità di organizzarsi autonomamente la settimana lavorativa, in base agli impegni lavorativi da rispettare.

Un grande esempio di questo aspetto lo ha esposto sui propri canali social, la giovanissima imprenditrice Martina Strazzer, founder e CEO del brand di gioielli Amabile, in cui spiega che lascia alle proprie dipendenti la facoltà di organizzare le singole giornate lavorative a loro scelta, sempre tenendo in considerazione gli impegni da rispettare (ad esempio, se ci sono

pratiche camerali che prevedono un contatto telefonico tra la lavoratrice e la Camera di Commercio, è necessario che la lavoratrice sia presente in ufficio negli orari di apertura dell'ufficio della Camera di Commercio): l'importante, secondo l'imprenditrice, è che le lavoratrici svolgano le ore lavorative settimanali previste dal loro contratto di lavoro, indipendentemente dalla distribuzione giornaliera.

D'altro canto, i fattori che fanno pensare ad una situazione di malessere dei lavoratori possono intaccare sia l'aspetto psicologico sia quello fisico: infatti un'organizzazione che non valorizza le competenze, la personalità e le performance del subordinato, può causare la crescita di fattori come la sensazione di **sofferenza** nel recarsi nel proprio posto di lavoro, portando di conseguenza ad un crescente **assenteismo**, più o meno prolungato in termini di giorni e/o settimane portando il lavoratore a **disinteressarsi** alla propria posizione lavorativa e distaccandosi sempre di più dall'organizzazione aziendale.
Il non sentirsi capito e ascoltato dai propri superiori e dalla direzione, porta dal punto di vista psicologico a sentimenti come inutilità, inadeguatezza e a maturare sentimenti di risentimento e rabbia nei confronti dell'azienda, portando ad una performance sempre più lenta e meno precisa, portando il subordinato a distaccarsi emotivamente dalla *mission* aziendale e a contribuire meno a questa con la propria propositività.

Le conseguenze di un ambiente di lavoro non ottimale possono portare i lavoratori ad avere un livello di stress lavoro correlato elevato e che può sfociare nel "*burnout*": contrariamente a quanto si pensa, non sempre lo stress si deve vedere come un aspetto negativo, infatti per alcuni lavoratori può essere stimolante lavorare in una situazione critica e può aiutare a mettere in pratica le proprie idee e ad accrescere le proprie competenze. Tuttavia, quando le situazioni stressanti si dilungano nel tempo o diventano oggettivamente complesse per il collaboratore, si possono verificare delle difficoltà a livello fisico e psicologico.

Il *burnout* invece, è un danno dal punto di vista psicologico e si può identificare come la fase estrema dello stress sulla persona derivante o dall'ambiente di lavoro in generale oppure dalla mansione svolta.
Data l'estrema crescita di questa problematica, nel 2019 il burnout è stato inserito nella

"Classificazione internazionale delle sindromi di natura fisica o psichica"[5] dell'OMS.

L'ideale per un'organizzazione sarebbe quello di effettuare dei sondaggi interni o degli incontri con i propri lavoratori per avere una "fotografia" della situazione aziendale e lavorare sui punti di *weakness* che emergono.
È importante che l'organizzazione aziendale instauri con i propri collaboratori un rapporto che includa due differenti aspetti, ossia il **rispetto per le persone** e il **coinvolgimento emotivo**.
Non è detto che se viene raggiunto uno dei due aspetti, allora ci sia un clima interno di benessere: per avere una situazione di benessere nel complesso dovrebbe esserci un giusto equilibrio tra le due dimensioni menzionate.

A questo proposito, Costa e Gianecchini[6], individuano un modello di 4 configurazioni aziendali:

1. Azienda **opportunista**, quindi che non cura nessuno dei due aspetti ma punta solo al raggiungimento del risultato economico e vede i lavoratori solo come "braccia" e come mezzo per raggiungere un risultato soddisfacente;
2. Azienda **paternalista**, dove si cerca di coinvolgere i collaboratori dal punto di vista emotivo a scapito però del rispetto delle regole "formali";
3. Azienda **tecnocratica**, dove c'è un livello di rispetto tra i collaboratori molto elevato ma si tratta di un contesto relazionale molto freddo e apatico;
4. Azienda **integrata**, in cui è presente un equilibrio tra le due dimensioni analizzate. In queste organizzazioni si punta ad assumere e trattenere il più possibile persone che credono fermamente nella mission aziendale e che la sentono loro.

Alcuni esempi di queste organizzazioni sono stati individuati dalle indagini di *Great Place to Work* che verrà analizzato nei prossimi paragrafi.

[5] Rosiello A. – "Stress lavoro correlato e burnout" sul sito Web Wikilabour https://www.wikilabour.it/dizionario/salute-e-sicurezza/stress-lavoro-correlato-e-burnout/
[6] Costa G. e Gianecchini M. (2019) – "Risorse Umane (IV Edizione) – Persone, relazioni e valore", Capitolo 2 "Il ciclo del valore delle risorse umane", par. 3 "Le relazioni", pagg. 43-45

1.1.2. La priorità del benessere dopo la pandemia da Covid-19

La pandemia da SARS-CoV-2 che ha colpito il nostro Paese e tutto il mondo a partire dai primi mesi del 2020 inevitabilmente ha stravolto la vita di tutta la popolazione, portando la collettività ad interfacciarsi ad una nuova realtà all'improvviso, caratterizzata da numerose restrizioni alla libertà personale, lavorativa e a cambiamenti sul piano socio-economico alla quale la popolazione globale non era assolutamente pronta.
È cresciuta all'improvviso la domanda di prodotti di protezione individuale, di generi alimentari per poter "sopravvivere" in casa senza interfacciarsi all'ambiente esterno, la produzione di determinati settori "non vitali" è stata costretta a fermarsi, i lavoratori costretti a restare nelle proprie abitazioni e ad uscire solo in caso di estrema necessità.

Questa premessa è necessaria per comprendere come, da un pericolo di natura sanitaria, siano cambiate le esigenze dei lavoratori e delle imprese dal 2020 ad oggi: infatti, nella maggior parte delle imprese italiane una volta finito il periodo di pericolo e di crisi pandemica non si è semplicemente tornati all'organizzazione del lavoro che c'era pre-pandemia.
Questo perché il periodo di crisi provocato dal Coronavirus ha fatto riflettere i lavoratori sulla sicurezza della propria mansione e su quanto questa possa essere più o meno stabile nel caso in cui, appunto, si verifichino dinamiche catastrofiche come quella che abbiamo vissuto.
Infatti nonostante nel 2020 il tasso di occupazione sia diminuito del 1,2% per gli uomini, del 2,2% per le donne e del 9% per i giovani, questo non ha subito una crescita ripida dopo il periodo della pandemia, o quanto meno non in tutti i settori: una delle cause è certamente la situazione di **trauma psicologico** ed **ansia e stress** che ha colpito anche chi non ha contratto il virus ma si è trovato parte di un mondo che si è fermato all'improvviso.

Secondo la Banca d'Italia[7], lavoratori dei settori del turismo, ristorazione, hospitality, commercio al dettaglio di prodotti non alimentari, cultura e spettacolo, eventi e trasporti sono stati certamente e inevitabilmente quelli più colpiti dal lockdown e dalle restrizioni applicate a livello nazionale e internazionale: se appunto alla fine del 2019 i contratti di lavoro attivati erano più di 300 mila, nel giugno 2020 si è verificato un divario tra assunzioni e cessazioni di contratti di lavoro pari a 595 mila unità in meno rispetto all'anno precedente. Questo divario si è parzialmente ridotto nell'estate 2020, per poi arrestarsi nuovamente nel novembre 2020

[7] Colonna F. e Nazzaro O., Banca d'Italia (gennaio 2021) – Il mercato del lavoro: dati e analisi – Le comunicazioni obbligatorie n.1

con il nuovo aumento dei contagi e le conseguenti misure restrittive.

È a partire dal 2021[8] che si comincia ad avere un lieve aumento delle assunzioni, la maggior parte con contratti a tempo determinato e con un lieve aumento di contratti a tempo indeterminato nei mesi di settembre e ottobre.
Il livello di licenziamenti invece ha preso piede dopo la fine del blocco dei licenziamenti che durava fino al 31 ottobre (settori dell'abbigliamento, tessile, calzature e servizi) e, quasi inaspettatamente, c'è stato un rilevante aumento delle **dimissioni volontarie**, ad un livello addirittura più elevato rispetto al 2020: secondo Banca d'Italia ciò si è verificato poiché i lavoratori dei settori più sensibili alle dinamiche del Covid (ristorazione, strutture alberghiere, commercio al dettaglio e settore turistico), consapevoli di lavorare in settori a rischio e soggetti a numerose restrizioni, hanno deciso di lasciare la propria mansione e di lanciarsi in un attività lavorativa più stabile.
Questo è stato permesso anche grazie alla ripresa della domanda di lavoro che andava incontro all'offerta di lavoro da parte di individui che volevano mettersi in gioco in nuovi settori.

È da questa premessa, lunga ma doverosa, che vuole partire l'analisi di questo paragrafo: ciò che ci si chiede è che cosa cerca il lavoratore medio italiano ad oggi? Preferisce avere accesso a una retribuzione minore ma maggiori benefits o il contrario? Preferisce avere più tempo libero ed orari più flessibili o lavorare più ore ma avere una paga più elevata?

Sicuramente il periodo della pandemia ha scosso il mondo in generale ed anche il mondo del lavoro ma si può estrapolare un aspetto positivo da esso: ci si è resi conto di quanto il mercato del lavoro fosse in qualche modo "statico" e fosse poco elastico ed aperto a nuove visioni sul modo di lavorare, che è sempre più digitalizzato, dove vengono enfatizzate non solo le *hard skills* ma anche le *soft skills* dei lavoratori.
Le prime riguardano le competenze tecniche assimilate dai lavoratori nel corso della loro formazione, mentre le seconde riguardano sempre i lavoratori ma da un punto di vista più **soggettivo:** infatti hanno assunto sempre più rilevanza le capacità relazionali di un lavoratore o di una lavoratrice che possano fare la differenza in un *team* di lavoro e contribuire ad un crescente **benessere organizzativo.**

[8] Nizzi R. e Di Lelio G., Banca d'Italia (novembre 2021) – Il mercato del lavoro: dati e analisi – Le comunicazioni obbligatorie n.6

Degli esempi di *soft skills* sono riportati dalla piattaforma per neo-laureati AlmaLaurea[9]:

- "**Autonomia**: proattività, scaltrezza nello svolgere le mansioni senza necessariamente aver bisogno di essere controllati;
- **Sicurezza in sé stessi**: essere consapevoli del proprio valore e delle proprie competenze senza dare rilevanza al parere altrui;
- **Adattabilità**: apertura a contesti lavorativi sempre più dinamici e in continuo mutamento e saper collaborare con persone che hanno un punto di vista diverso dal proprio;
- **Gestione dello stress e *problem solving***: mantenere il controllo in una situazione lavorativa particolarmente sfidante senza trasmettere sugli altri lavoratori la propria tensione e mantenendo il focus sull'obiettivo, risolvendo gli eventuali intoppi che si possono presentare;
- **Pianificazione** e organizzazione delle proprie idee, del proprio tempo e delle risorse a disposizione avendo cura di farlo con precisione e diligenza;
- Avere spirito d'iniziativa e avere delle **buone capacità comunicative** che trasmettano al resto del team le proprie idee e di condividere in modo chiaro le informazioni di cui si è a disposizione per poter, eventualmente, confrontarsi;
- ***Teamwork* e *Leadership***, ossia contemporaneamente essere in grado di lavorare in gruppo e di costruire un ambiente operativo disteso e collaborativo, pur mantenendo un modo di operare che porti gli altri a seguire le proprie mete e obiettivi, dando fiducia ai propri collaboratori".

La riduzione dell'attività produttiva o, addirittura, la chiusura di molte imprese italiane ha fatto aprire gli occhi sulle nuove esigenze dei lavoratori e su come evitare ulteriori danni ai singoli individui e alla collettività. È per questo motivo che sono stati applicati, per fronteggiare l'emergenza sanitaria, molti strumenti e ammortizzatori sociali per evitare il licenziamento di massa e per garantire una ripresa più rapida possibile: uno strumento che sicuramente è stato utile a salvaguardare parecchie situazioni lavorative è sicuramente il **telelavoro,** di cui si potrebbe usufruire da decenni ma che solo in questa situazione d'emergenza ha avuto un ruolo centrale insieme allo **Smart working.**
Infatti bisogna specificare le due tipologie di lavoro "digitale" si differenziano perché lo Smart working prevede un'alternanza tra il lavoro in presenza, tradizionale, e il lavoro da remoto.

[9] AlmaLaurea.it - https://www.almalaurea.it/en/info/aiuto/lau/manuale/soft-skill

L'applicazione di queste metodologie di lavoro ha messo in discussione delle abitudini, ormai quasi obsolete, mettendo in evidenza un nuovo modo di lavorare che può portare ai medesimi risultati per l'impresa e al contempo può agevolare l'organizzazione della quotidianità del lavoratore e della sua famiglia e, di conseguenza, al suo benessere e salute.

Secondo il BES[10] del 2021 effettuato dall'ISTAT, nonostante la pandemia è cresciuta la soddisfazione per la propria mansione, soprattutto nel settore impiegatizio e, in generale, per gli impieghi che prevedono il lavoro agile.

Inoltre, l'introduzione di numerosi strumenti come congedi parentali straordinari[11] per i lavoratori dipendenti con figli minori che seguivano le lezioni scolastiche con la Didattica a Distanza o che contraevano l'infezione da Covid-19, ha permesso ai lavoratori di poter contemporaneamente seguire i propri figli sia la propria attività lavorativa.

Certamente la pandemia da Covid-19 ha fatto sorgere numerose esigenze da parte delle imprese e dei lavoratori, di cui alcune sono diventate priorità essenziali delle aziende italiane, rientrando ufficialmente nella loro *mission* aziendale: il telelavoro, come già citato, sicuramente è una di queste accompagnato anche da **orari di lavoro flessibili**, dando ai lavoratori la possibilità di organizzare autonomamente il proprio orario di lavoro del tutto o comunque in parte.
La situazione stressante vissuta ha fatto comprendere alle imprese come la **salute** dei propri collaboratori sia fondamentale, non solo dal punto di vista fisico ma soprattutto quello **mentale:** molte organizzazioni infatti stanno investendo su programmi di supporto e ascolto dei lavoratori.
Un esempio, che sarà analizzato meglio nei capitoli successivi, è la partnership tra DHL Express e UnoBravo: si tratta di una piattaforma di psicologi online di cui i dipendenti possono usufruire ad una tariffa agevolata.

Il periodo della pandemia ha fatto inoltre crescere il numero di lavoratori sulle piattaforme digitali: influencer marketing sui social networks, "Content creators" su YouTube, TikTok e simili e soprattutto la nascita di moltissime nuove piattaforme e-commerce: i lavoratori italiani, soprattutto tra i più giovani, si sono resi conto di come creare un proprio business

[10] Montecolle S. e Pontecorvo M. E. – BES 2021 (ISTAT), Par. 3 "Lavoro e conciliazione dei tempi di vita"
[11] Decreto "Cura Italia" esteso successivamente dal D.L. 30/2021 e convertito in L.N. 61/2021

online o comunque lavorare solamente da remoto possa essere sicuro e certo in periodi di emergenza come quello appena passato. È vero che queste tipologie di mansioni erano già esistenti, ma venivano sempre percepite come distanti, quasi impossibili da realizzare soprattutto da ragazzi giovani che non avevano a disposizione un luogo di lavoro fisico dove poter intraprendere la propria attività commerciale, per esempio.

1.1.3. Analisi del cambiamento delle esigenze lavorative nelle diverse generazioni

L'evoluzione tecnologica e le nuove modalità di lavoro hanno certamente cambiato la visione della quotidianità per i lavoratori, a livello nazionale e a livello globale.
Per riprendere le argomentazioni del paragrafo precedente, l'avvento della pandemia da Covid-19 ha "costretto" le imprese a mettere in atto nuovi strumenti e modalità per lo svolgimento dell'attività lavorativa, che fino a quel momento erano disponibili ma non venivano sfruttate a pieno in tutti i settori.

Il periodo della pandemia e il conflitto tra Ucraina e Russia hanno portato nuove esigenze ma anche nuove preoccupazioni per le nuove generazioni: grazie ad una Survey effettuata da Deloitte nel 2023, sono stati messi in luce i punti chiave che identificano le necessità della Generazione Y (comunemente definita "Millenials"), cioè le persone nate tra il 1980 e il 1994, e la Generazione Z ("Gen Z"), nati tra il 1995 e il 2000, e sono state messe a confronto tra di loro sia a livello nazionale sia da un punto di vista globale.

Ci sono moltissimi aspetti in comune tra le due generazioni in esame ma molti che sono in contrasto, totalmente o parzialmente. Gli elementi in comune sono rappresentati dall'esigenza di avere una posizione lavorativa presso un'impresa che permetta ai propri collaboratori di avere un'adeguata *work-life balance*, che si interessi all'impatto ambientale e alla sostenibilità in ogni ambito e che questo aspetto sia parte della mission aziendale e che non abbia un ruolo marginale.
Un altro aspetto considerato rilevante riguarda la capacità dei titolari delle imprese di fare progressi anche nell'ambito **DEI** (Diversity, Equity and Inclusion) da tutti i punti di vista: età, sesso, razza, invalidità e religione.

Ad oggi, purtroppo, ciò che preoccupa i lavoratori più giovani del nostro paese è il non poter

avere un salario adeguato al livello di inflazione, il non riuscire ad acquistare una casa e di conseguenza avere una famiglia: nel 2023 infatti risulta che il 46% dei Millenials e il 38% della GenZ sia preoccupata per il carovita e metà di entrambe le categorie fatica ad arrivare a fine mese: ciò porta il 71% dei Millenials e il 63% della GenZ a pensare che formare una famiglia ad oggi sia molto complicato e, in alcuni casi, quasi impossibile.

Tenendo conto che per tre quarti delle nuove generazioni la vita privata e le relazioni sociali sono più importanti della vita lavorativa, questo comporta un disagio elevato.
Ciò nonostante, la soddisfazione per il proprio impiego è salita rispetto al 2019:

- Nel caso della GenZ, solo il 14% era soddisfatto del proprio impiego e dell'equilibrio tra vita privata e lavorativa, mentre nel 2023 la soddisfazione è salita al 26% del campione intervistato;
- Nel caso dei Millenials invece, la soddisfazione è rimasta stabile al 18%, denotando già una prima differenza tra le due generazioni analizzate.

I tre elementi che le accomunano sono la paura verso il **costo elevato della vita**, la preoccupazione in merito al **cambiamento climatico** e la **paura di rimanere senza un impiego**.
La Generazione Z ha a cuore anche la tutela delle minoranze e la redistribuzione dell'uguaglianza e del benessere, mentre la Generazione Y ha timore che il progresso economico si arresti e che non ci siano nuove opportunità di crescita e di sviluppo della carriera.
Questi ultimi infatti, come dimostrato da Deloitte ma anche dallo studio dell'Istituto Piepoli[12], sentono la necessità di lavorare in organizzazioni che portino un valore aggiunto alla società e che abbiano determinati valori e che li perseguano, oltre a raggiungere i livelli di profitto prefissati.
La fiducia nelle organizzazioni è diminuita da parte dei Millenials negli ultimi anni, che per il 32% non sentono di avere un potenziale per poter guidare le imprese al cambiamento e nutrono un sentimento di sfiducia nei propri *employers*.

Per quanto riguarda la Generazione Z invece, l'Istituto Piepoli la definisce come "(…) *la prima generazione "mobile-first" della storia, che dà un'importanza centrale alla personalizzazione e*

[12] Istituto Piepoli (2023) – "Giovani e Futuro"

alla rilevanza."

Se infatti i Millenials sono entrati pian piano nel mondo digitalizzato, la GenZ è già nata in un contesto ampiamente legato alla tecnologia e in un mondo interconnesso, dove persone che vivono in paesi e contesti distanti e diversi, si possono incrociare molto velocemente e facilmente grazie all'utilizzo dei social media.

I giovani di oggi secondo Deloitte, si interessano a ciò che succede nel mondo interno a loro, si informano anche per conto proprio tramite siti web e video online e hanno interesse sia a perseguire i propri obiettivi di carriera lavorativa mantenendo un equilibrio sano tra il lavoro e la vita privata e non impattando negativamente sul cambiamento climatico.

C'è infatti tra i giovani (37% per i Millenials e 34% per la GenZ) più consapevolezza e interesse nel cercare posizioni lavorative e prendere decisioni per la propria vita salvaguardando anche l'ambiente: la sostenibilità viene cercata nella scelta del posto di lavoro, in ciò che si indossa, in ciò che si mangia e buone abitudini anche nella propria abitazione.

È una generazione che si presenta meno propensa ad avere una vita rischiosa, che punta ad una comunicazione a livello lavorativo più diretta e meno prolissa e ad avere un'adeguata formazione soprattutto sul piano tecnologico e punta maggiormente ad una protezione del contesto sociale rispetto alla Generazione Y.

Per il 68% della GenZ, "gli amici e la famiglia sono ciò che dà più senso di identità", anche più della carriera lavorativa, che rimane al secondo posto con il 49%.

È anche per la prevalenza del contesto familiare rispetto a quello lavorativo che i giovani puntano a trovare un impiego che offra l'opportunità di gestire il proprio orario di lavoro in modo totalmente o parzialmente autonomo, in accordo anche con il proprio datore di lavoro: è risultato infatti che **l'80% di entrambi i campioni analizzati si dimetterebbe dalla propria mansione se si dovesse tornare nel posto di lavoro a tempo pieno**.

Questo aspetto si collega anche alla sempre più presente attenzione alla salute mentale dei lavoratori: la possibilità di autogestirsi e di poter bilanciare vita privata e lavoro potrebbe rendere le nuove generazioni meno stressate e meno propense ad andare in burnout.

Rimangono tuttavia le preoccupazioni per la salute finanziaria nel breve ma anche nel lungo termine, per la salute della propria famiglia e per il mantenimento delle relazioni interpersonali, portando il 44% della GenZ e il 43% dei Millenials italiani a considerarsi stressati in merito a questi aspetti.

Una ricerca del Consiglio Nazionale dei Giovani[13], ha messo in evidenza un tratto distintivo delle nuove generazioni, che risultano speranzose e ottimiste verso l'evoluzione economica in Italia: infatti nonostante ad oggi solo il 30% dichiara di avere una retribuzione adeguata e solo il 29% dichiara di avere un adeguato equilibrio tra lavoro – tempo libero, **quasi il 90% ha fiducia nelle università e scuole italiane e il 51% è fiducioso sul futuro dell'economia nel nostro Paese**.

Questo risultato è emerso anche dal rapporto di Great Place to Work del 2024, che evidenzia che: "*La Generazione Z entra nel panorama lavorativo con esigenze distinte rispetto alle generazioni passate e con aspettative maggiori*".

Infatti la generazione di lavoratori nati dopo il 1998 è particolarmente sensibile ai temi dell'equilibrio tra vita e lavoro e alla possibilità di rimanere a lungo nel proprio luogo di lavoro, mettendo in evidenza e riconoscendo l'impegno delle proprie organizzazioni a dare loro un supporto e aiuto continuo ma anche lamentando, nella sezione dei commenti liberi della Survey GPTW, l'esigenza di una maggiore flessibilità degli orari lavorativi.

1.1.4. Analisi e ascolto dei collaboratori: la ricerca di Great Place To Work

La presenza di organizzazioni sempre più grandi, decentrate e con un numero di collaboratori elevato ha reso necessario da parte dei datori di lavoro il non considerare più i propri dipendenti come dei numeri o con responsabilità limitate solo alla propria mansione.

Le organizzazioni a partire soprattutto dagli anni Novanta si sono aperte a dare più fiducia e cariche elevate ai propri dipendenti facendo crescere in essi la sensazione di soddisfazione di sé stessi operando in un'ottica più "imprenditoriale" e verso i clienti dell'impresa.

Ciò ha comportato sicuramente il sorgere di costi più elevati per le imprese ma dando la possibilità al management di controllare le performances e i risultati confrontandosi con persone che operano nel campo, ponendo obiettivi di tipologia finanziaria ai livelli alti dell'organizzazione e obiettivi di matrice operativa a livello locale, coinvolgendo tutti i lavoratori indipendentemente dal ruolo ricoperto.

Questa tipologia di controllo sui risultati dei lavoratori può comportare sia una maggiore ansia nello svolgimento della propria mansione ma anche una tendenza a migliorare la

[13] Consiglio Nazionale Giovani con il supporto dell'Istituto Piepoli (Aprile 2024) – "Indice di fiducia dei giovani" https://consiglionazionalegiovani.it/wp-content/uploads/2024/04/CNG_IndiceFuturoGiovani-1.pdf

performance, avendo ben chiari i target da raggiungere e la strumentazione e formazione necessaria per poterli centrare.
Il raggiungimento[14] di determinati obiettivi è affiancato dalla percezione per i dipendenti di ricompense: queste possono essere **estrinseche** e quindi compensi aggiuntivi in denaro, azioni o il ricevimento di encomi ufficiali, oppure **intrinseche**, cioè la sensazione di gratificazione avvertito dal collaboratore.
Per quanto riguarda la ricerca delle opinioni dei lavoratori, entra in gioco una nota società di ricerca, tecnologia e consulenza organizzativa: **Great Place to Work®.**

GPTW si occupa "dell'analisi degli ambienti di lavoro, raccogliendo e analizzando le opinioni dei collaboratori e la employee experience. Offre uno strumento unico per far crescere le aziende a partire dall'ascolto delle opinioni dei collaboratori"[15]
La società è operativa da 23 anni ed ogni anno si occupa di analizzare le organizzazioni che si candidano per prendere parte dell'indagine sull'analisi del clima organizzativo: Great Place To Work si occupa di supportarle nella loro crescita raccogliendo le opinioni e le testimonianze dei collaboratori, fornite anonimamente.

Le organizzazioni che hanno partecipato sono state 303 nel 2023 con un totale di 163 mila collaboratori ascoltati, e 379 nel 2024 con l'ascolto di più di 219 mila collaboratori, dalla quale sono state premiate le migliori 60, suddivise in 4 classifiche in base al numero di collaboratori, ottenendo così la certificazione "Great Place to Work".

La metodologia applicata da GPTW si pone al centro di 3 aree di intervento:

1. Employee Survey Platform,
2. Employer Branding,
3. Organizational Consulting,

puntando ad analizzare e incrementare vari aspetti delle organizzazioni, come i parametri di riferimento e migliorare le performance, il processo decisionale, potenziare il settore HR, migliorare la reputazione del Brand e cercando di capire come attrarre e trattenere i talenti all'interno dell'impresa.

[14] Kenneth A. Merchant, Wim A. Van der Stede, Laura Zoni (2013) – "Sistemi di controllo di gestione", Cap. 2 "I controlli sui risultati"
[15] https://www.greatplacetowork.it/chi-siamo/

Le opinioni dei collaboratori vengono raccolte tramite la survey "**Trust Index**" sul clima aziendale e sull'esperienza lavorativa e dalla "**Overall Satisfaction**", cioè una singola affermazione diretta e riassuntiva "Tutto considerato, direi che questo è un eccellente ambiente di lavoro". A cui i lavoratori possono dare un punteggio da 0 a 100: questo sondaggio ha un peso del 75% del punteggio finale affidato all'organizzazione analizzata.
La media raggiunta nel 2024 è pari a quella raggiunta nel 2023: una media dell'89% per il Trust Index e del 92% per l'Overall satisfaction.[16]
Il restante 25% dipende dalla "**Culture Audit**", una relazione in cui il settore delle Risorse Umane spiega come concretamente raggiunge un livello eccellente di contesto lavorativo approfondendo quali sono le politiche aziendali che esprimono al meglio la loro dedizione a questo settore[17].

I settori rappresentati nella classifica Italia del 2024 includono settori molto differenti l'uno dall'altro: una prevalenza è data dalla presenza di un 30% di Organizzazioni di Information Technology, a cui sono seconde con il 15% i settori della Produzione e di Prestazioni Professionali e di servizi, seguiti poi da organizzazioni del campo farmaceutico, biotecnologie e settori finanziari.
Questi sono i settori che risultano più attenti all'ascolto dei collaboratori rispetto alla media del mercato italiano, analizzato dall'ISTAT. Un esempio molto evidente è il settore di servizi di comunicazione cui media nazionale di supporto dei dipendenti è più bassa del 5%, mentre quella delle imprese analizzate da GPTW è pari al 22% contro ad un 35% riscontrato nelle imprese nel settore che sono state certificate.

Dal sondaggio Trust Index, i collaboratori si sono espressi in maniera più che positiva in merito all'approccio onesto ed etico del management delle proprie organizzazioni (95%), in merito alla sicurezza del proprio luogo di lavoro e all'accoglienza positiva dei nuovi lavoratori (97%), all'orgoglio che percepiscono quando si recano nel proprio luogo di lavoro e quando riescono a perseguire un risultato (94%).
Risultano più bassi i punteggi dati alle domande in merito ai benefits percepiti e non e sull'equità di trattamento e meritocrazia, raggiungendo punteggi intorno al 75-80%.

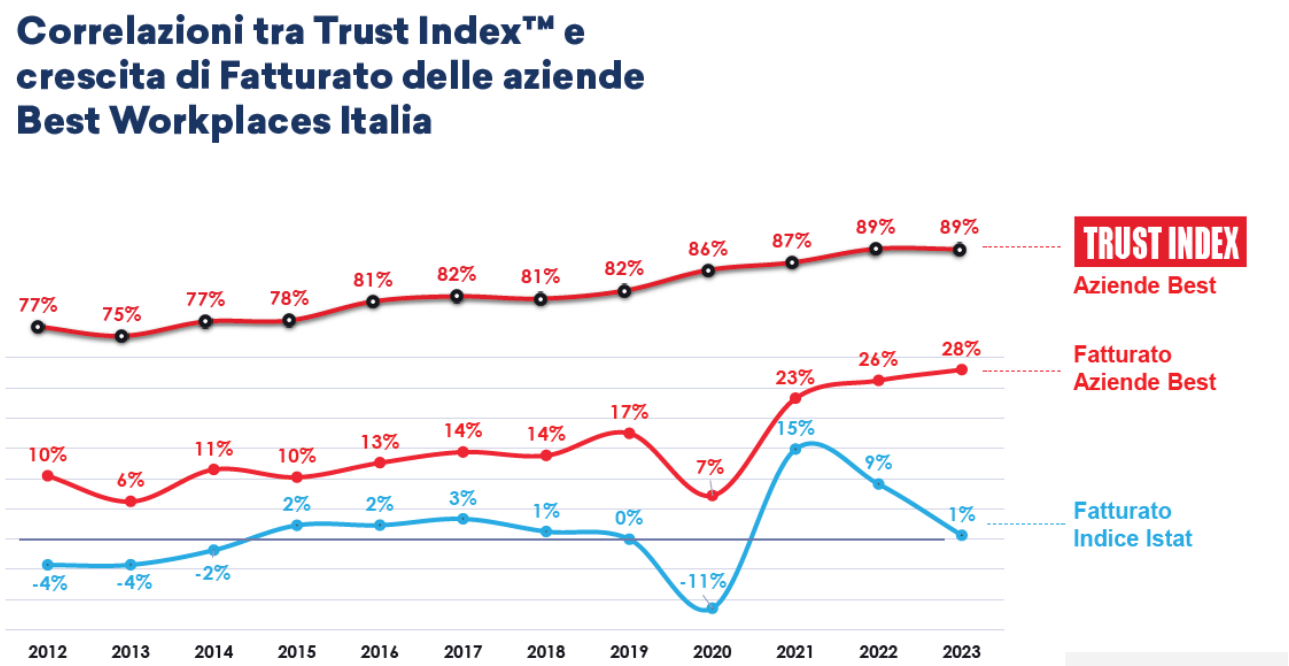
[16] Great Place to Work - Great Insight Italy 2024, Ricerca HR Trends e Classifica Best Workplaces Italia 2024
[17] Great Place to Work - Report Best Practice: Best Workplaces Italia 2023, cosa fanno le migliori aziende per cui lavorare in Italia per I propri collaboratori.

Un dato importante è che un terzo delle aziende certificate GPTW sono delle novità rispetto alle *surveys* degli anni precedenti, mentre il restante 72% continua a mettere in pratica un processo di ascolto, supporto e collaborazione con i propri dipendenti per migliorarne l'esperienza lavorativa, nonché le performance.

Dal confronto con i Trust Index di altri paesi europei, le Best companies italiane si collocano perfettamente in linea con quelle di altri paesi, con un punteggio dell'89% di gran lunga superiore all'indice dei campioni a livello nazionale che raggiungono il 52%, identificando un gap che rappresenta un gran potenziale di miglioramento e possibilità di crescita per l'ambiente lavorativo in Italia: questo anche perché delle aziende con un alto livello di fiducia da parte dei collaboratori risultano più attrattive al mercato attivo che ricerca nuove posizioni di lavoro.

Nel 2023 infatti, c'è stato un aumento del 15% dei collaboratori all'interno dei Best Workplaces, con una media di +25 dipendenti per azienda e un conseguente aumento di fatturato.[18]

Figura 1.2 - Andamento del fatturato per le aziende italiane comparato con le aziende certificate GPTW



Fonte - Report Best Practice: Best workplaces Italia 2023, Great Place to Work

[18] Great Place to Work - Report Best Practice: Best Workplaces Italia 2023, cosa fanno le migliori aziende per cui lavorare in Italia per I propri collaboratori.

Da questo grafico si evince come le Best Companies siano sempre in crescita nonostante i periodi di crisi, come quello pandemico, rispetto alla media nazionale: infatti negli ultimi 11 anni (2013-2024) sono cresciute cumulativamente del 181% rispetto al 12% della media nazionale, con un aumento medio del 28% solo nell'ultimo anno.
Per un vero GPTW una situazione post-crisi è più semplice da recuperare poiché c'è una mission aziendale ben definita e pienamente condivisa con i propri collaboratori, che si sentono parte dell'organizzazione e puntano a raggiungere i target prefissati.

Le caratteristiche che differenziano le aziende certificate come Best Workplaces con la media delle aziende italiane si articolano essenzialmente in 4 aspetti, che sono stati rilevati dalla società di analisi Great Place to Work in collaborazione con la Johns Hopkins University di Baltimora, USA. Essi sono:

- **Empowerment:** si presenta una differenza del **35%,** poiché in media nelle aziende italiane solamente il 41% presenta un management in grado di motivare adeguatamente il proprio team e a dare più autonomia nello svolgimento della propria mansione, aspetto che invece è presente nel 76% delle aziende italiane certificate.
- **Coerenza:** si intende la coerenza tra ciò che viene espresso a parole dai managers e ciò che viene effettivamente svolto; il GAP è del 31%, evidenziando come nelle aziende italiane ci sia una forte possibilità di creare un rapporto di fiducia molto più forte tra l'azienda e i propri collaboratori.
- **Extra effort:** un maggior sforzo da parte dei dipendenti viene percepito in modo decisamente positivo e come indice di appartenenza da parte del 74% dei Best Workplaces, con una differenza rispetto alla media italiana del 33%.
- **Comunità ed NPS:** questo aspetto evidenzia quanti collaboratori raccomanderebbero l'azienda di cui fanno parte ad altri soggetti, esprimendo una cultura aziendale molto presente e forte.

Il progresso e il rafforzamento di questi tratti possono rivelarsi essenziali per poter fornire ai propri collaboratori un ambiente di lavoro sempre più mirato al loro benessere.

L'analisi dei due enti ha approfondito anche le differenze tra le aziende che sono state certificate **GPTW** e le aziende **BEST** in classifica: i punti che hanno portato le aziende BEST ad

esser riconosciute in classifica riguardano **l'Equità**, lo **Stile di Leadership** e lo **Sviluppo professionale.**

Infatti nelle aziende Best è stato fatto un grande lavoro sul far percepire ai propri lavoratori che ci possono essere delle effettive possibilità di crescita e di essere equamente ricompensati per il proprio lavoro in relazione alla ricchezza generata dall'attività d'impresa.

La fiducia verso la propria Direzione aziendale risulta del 94% per quanto riguarda i Best Workplaces, rispetto ad un 85% delle aziende certificate GPTW ma non rientranti in classifica denotando una maggiore competenza e valori nelle aziende Best.

Qui l'ambiente di lavoro risulta **sereno**, **trasparente** e con **obiettivi ben chiari**, offrendo ai propri collaboratori gli strumenti e investimenti sulla loro formazione per poter permettere la loro crescita.

1.2. Le Disposizioni e le Direttive dell'Italia per la tutela delle condizioni dei lavoratori

Nel nostro Paese, lo Stato salvaguardia la salute, sicurezza e benessere dei lavoratori tramite una serie di norme di legge, regolamenti ed usi su cui poi si basano i contratti di lavoro e le condizioni lavorative.

Nonostante sul piano legislativo non siano presenti delle definizioni esplicite del concetto di "benessere organizzativo", sono comunque presenti delle fonti che si rivolgono a questo tema, rimandando indirettamente alla definizione di salute proposta dall'Organizzazione Mondiale della Sanità che definisce la salute del lavoratore come "*Una condizione di completo benessere fisico, mentale e sociale e non esclusivamente l'assenza di malattia o infermità*": definizione che per altro viene ripresa dall'art.1 del Decreto Legislativo 81/2008, il **Testo Unico sulla Sicurezza**.

Nel corso dei decenni questo tema si è chiaramente espanso inglobando temi che ad oggi possono apparire "scontati" per i lavoratori italiani, affiancandosi a nuove necessità dovute anche alle crisi economiche che hanno colpito il nostro Paese: le più rilevanti sono certamente la Crisi del 2008, la pandemia da Coronavirus e la recente guerra insorta tra Russia e Ucraina che ha messo in ginocchio l'economia globale a causa del mancato rifornimento di gas da parte della Russia verso i paesi europei, di cui era principale fornitore.

1.2.1. Come lo Stato Italiano introduce e salvaguardia i fattori di benessere nei contratti di lavoro

La salute e la sicurezza dei lavoratori assumono valenza assoluta già a livello Costituzionale, in base all'art.32 ma è un tema sempre tenuto sottocchio dal legislatore, che negli anni ha delineato misure e procedure sempre più aggiornate che devono essere seguite dai datori di lavoro per poter ottemperare all'obbligo di salute e sicurezza dei propri subordinati.
In primis va citato **l'Art.2087** del Codice Civile "*L'imprenditore è tenuto ad adottare nell'esercizio dell'impresa le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, sono necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro*" che si pone come vera e propria base per le successive normative che sono state emanate sull'argomento e che pone come figura centrale per la garanzia della sicurezza dei lavoratori, i datori di lavoro.

Secondo la giurisprudenza che ha interpretato l'art.2087, le organizzazioni infatti hanno l'onere di garantire non solo gli obblighi di legge per avere un ambiente di lavoro salutare e sicuro, ma di investire nelle migliori tecnologie possibili per garantire l'integrità dei lavoratori, adottando sistemi sempre più moderni nei limiti delle proprie possibilità e necessità.
Non si tratta di tutela solo dell'integrità fisica ma anche della salute mentale dei propri subordinati, inclusi gli strumenti per la prevenzione e tutela della salute mentale.

Un ampliamento della normativa riguardo il tema della salute e sicurezza è stato recepito dalla **Direttiva 89/391/CEE** della Comunità economica europea, recepita in Italia con il **Decreto Legislativo 626/1994** per la prevenzione degli infortuni sul lavoro e delle malattie professionali e che poi verrà assorbita nel **Testo Unico sulla Sicurezza del 2008**.

Questa norma ha introdotto molteplici novità, tra cui:

1. Il datore di lavoro ha l'obbligo di <u>valutare i rischi</u> presenti nel proprio ambiente lavorativo per poter identificare i pericoli e le misure da adottare per poterli eliminare o quanto meno ridurre. La norma a questo proposito introduce tra le misure di prevenzione e protezione i **DPI** (Dispositivi di Protezione Individuale) e prevede una maggiore attenzione alla manutenzione dei macchinari e delle attrezzature da lavoro.

2. Per quanto riguarda gli impieghi che prevedono elevati rischi, il legislatore obbliga il datore di lavoro a organizzare delle **visite mediche periodiche** per tenere sempre monitorata lo stato di salute dei lavoratori e per poter segnalare eventuali patologie che possono essere collegate alla mansione svolta.
3. A proposito delle patologie e dei rischi professionali, la normativa dà diritto ai lavoratori ad essere informati costantemente e a partecipare alle decisioni in merito alla salute e sicurezza, anche tramite dei rappresentanti: il decreto ha infatti introdotto delle figure specifiche, come l'**RSPP** (Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione) che si occupa di collaborare con il datore di lavoro per la compilazione del **DVR** (introdotto dal, Documento di Valutazione dei Rischi, di individuare i fattori di rischio dell'ambiente lavorativo e le conseguenti misure di prevenzione e procedure di sicurezza da seguire dai lavoratori.

Questo decreto e le normative precedenti riguardo il tema sono state aggiornate e consolidate nel Testo Unico sulla Sicurezza, ovvero il Decreto Legislativo 81/2008, che si rivolge a tutti i lavoratori e lavoratrici di tutti i settori, sia pubblici che privati ad esclusione di settori specifici indicati dal legislatore, quali i lavoratori domestici e addetti ai servizi familiari (es. colf, badanti, baby-sitter, autisti privati, custodi e così via).
La norma intende per **lavoratore** (art. 2 TUSL, comma 1, capo a): "*persona che, indipendentemente dalla tipologia contrattuale, svolge un'attività lavorativa nell'ambito dell'organizzazione di un datore di lavoro pubblico o privato, con o senza retribuzione, anche al solo fine di apprendere un mestiere, un'arte o una professione, esclusi gli addetti ai servizi domestici e familiari. Al lavoratore così definito è equiparato: il socio lavoratore di cooperativa o di società, anche di fatto, che presta la sua attività per conto delle società e dell'ente stesso; l'associato in partecipazione di cui all'articolo 2549, e seguenti del codice civile; il soggetto beneficiario delle iniziative di tirocini formativi e di orientamento di cui all'articolo 18 della legge 24 giugno 1997, n. 196, e di cui a specifiche disposizioni delle leggi regionali promosse al fine di realizzare momenti di alternanza tra studio e lavoro o di agevolare le scelte professionali mediante la conoscenza diretta del mondo del lavoro; l'allievo degli istituti di istruzione ed universitari e il partecipante ai corsi di formazione professionale*" quindi non solo soggetti che hanno un contratto di lavoro subordinato ma anche tirocinanti, stagisti e collaboratori coordinati e continuativi.

È chiaro che, per quanto il Testo Unico abbia garantito ad una disciplina più uniforme e chiara, rimanda poi ai singoli settori l'applicazione di regolamentazioni specifiche per il proprio ambito lavorativo: includendo infatti settori dalle Forze Armate ai contesti "aziendali" e d'ufficio, non ci possono essere delle linee guida specifiche univoche per tutti, ma solamente delle basi.

Viene messa al centro la figura del datore di lavoro, che si assume una serie di obblighi in termini di sicurezza e può incorrere a responsabilità penale in caso di violazione, insieme ai dirigenti, ai preposti e ai soggetti che possono essere delegati per la prevenzione e per la valutazione dei rischi.
L'unica attività che non può essere delegata a terzi è la redazione del **DVR**: il Documento di Valutazione dei Rischi. Si tratta di un documento che deve essere redatto "(…) *con criteri di semplicità, brevità e comprensibilità, in modo da garantirne la completezza e l'idoneità quale strumento operativo di pianificazione degli interventi aziendali e di prevenzione;"* secondo **l'art.28 del TUSL**: questo perché si tratta di una vera e propria "fotografia" dell'ambiente di lavoro, evidenziandone i rischi, così come le misure di prevenzione e protezione e i miglioramenti adottati dal datore di lavoro. Deve essere prontamente aggiornato nel caso in cui vengano apportate delle modifiche dell'organizzazione lavorativa e/o della produzione e a seguito di infortuni rilevanti, nel caso in cui secondo i soggetti competenti e preposti lo ritengano necessario[19].

Non è tuttavia sufficiente organizzare l'ambiente di lavoro per prevenire gli infortuni e rischi fisici, ma **l'art.28** del **Testo Unico sulla Sicurezza** si sofferma anche sulla tutela dei rischi psico-sociali collegati allo stress lavoro-correlato "*(…) nonché nella sistemazione dei luoghi di lavoro, deve riguardare tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari, tra cui anche quelli collegati allo stress lavoro-correlato, secondo i contenuti dell'accordo europeo dell'8 ottobre 2004, e quelli riguardanti le lavoratrici in stato di gravidanza, (…) nonché quelli connessi alle differenze di genere, all'età, alla provenienza da altri Paesi e quelli connessi alla specifica tipologia contrattuale*", secondo le direttive recepite dall'Unione Europea.[20]

[19] Art.29 del Testo Unico sulla Sicurezza sul Lavoro – Modalità di effettuazione della valutazione dei rischi.
[20] Monaco M.P. (2023) – "Benessere, organizzazione e contratto di lavoro: una ricomposizione", prefazione di Pascucci P., Adapt University Press.

Un altro elemento rilevante per il legislatore è il diritto ma al contempo l'obbligo di informazione dei lavoratori: questi infatti vanno preventivamente informati e soprattutto, formati su come evitare situazioni rischiose che si possono verificare nell'arco della giornata lavorativa, nonché nozioni di primo soccorso in caso di grave infortunio e di evacuazione dal luogo di lavoro in caso di pericolo.
Secondo l'**art.20**, ricade sul lavoratore l'onere di prendersi cura di sé stesso e della propria salute e sicurezza, nonché degli altri soggetti che lavorano nello stesso ambiente tramite le istruzioni e i mezzi forniti dal datore di lavoro.

Il mancato rispetto delle norme fornite dal legislatore e i conseguenti infortuni ed incidenti che ci possono essere sul luogo di lavoro, può comportare una responsabilità di tipo **amministrativo e/o penale del datore di lavoro,** con pene che possono essere di tipo sanzionatorio fino alla reclusione, a seconda della gravità dell'elusione.
La responsabilità del datore di lavoro è di tipo contrattuale, essendo il diritto alla sicurezza previsto dai contratti di lavoro dei subordinati: sarà onere del datore di lavoro provare che l'inadempimento della norma è stato determinato dall'impossibilità della prestazione, dovuta a cause a lui non imputabili[21].

Il Testo Unico sulla Sicurezza mette a disposizione delle organizzazioni dei Modelli di Organizzazione e di gestione **nell'art.30**: l'implementazione di questi modelli possono escludere la responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, in base al **Decreto Legislativo 231/2001** nel caso in cui all'interno di un luogo di lavoro si realizzi uno dei reati presupposto.

"1. Il modello di organizzazione e di gestione idoneo ad avere efficacia esimente della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica di cui al decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, deve essere ***adottato ed efficacemente attuato, assicurando un sistema aziendale*** *per l'adempimento di tutti gli obblighi giuridici relativi:*
a) al rispetto degli standard tecnico-strutturali di legge relativi a attrezzature, impianti, luoghi di lavoro, agenti chimici, fisici e biologici;
b) alle attività di valutazione dei rischi e di predisposizione delle misure di prevenzione e

[21] Art.1218 del Codice Civile – Responsabilità del debitore, infatti essendo la sicurezza inclusa come diritto contrattuale del lavoratore, egli risulta "creditore" di sicurezza.

protezione conseguenti;
c) alle attività di natura organizzativa, quali emergenze, primo soccorso, gestione degli appalti, riunioni periodiche di sicurezza, consultazioni dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza;
d) alle attività di sorveglianza sanitaria;
e) alle attività di informazione e formazione dei lavoratori;
f) alle attività di vigilanza con riferimento al rispetto delle procedure e delle istruzioni di lavoro in sicurezza da parte dei lavoratori;
g) alla acquisizione di documentazioni e certificazioni obbligatorie di legge;
h) alle periodiche verifiche dell'applicazione e dell'efficacia delle procedure adottate."

I reati presupposto sono espressamente elencati dall'art.24 all'art. 26 del D. Lgs. 231/2001 e solo questi possono far sorgere una responsabilità amministrativa delle organizzazioni.

L'applicazione di un Modello efficace di organizzazione e gestione può evitare che un'impresa ricada in responsabilità e può in primis permettere la costituzione di un contesto organizzativo che miri al raggiungimento di un benessere organizzativo a 360 gradi.
Per una maggiore probabilità di raggiungimento di un benessere organizzativo efficiente, questi modelli sono accompagnati da:

- **Codice etico**
- **Sistema disciplinare**
- **Organismo indipendente di vigilanza**[22]

In particolare, secondo l'**art.6**, l'organizzazione non risponde di reato se si prova che "*il modello per la prevenzione dei reati sia stato efficacemente adottato ed attuato prima della commissione del fatto*"[23] e se l'OdV abbia correttamente vigilato sulla corretta osservanza del modello e sul suo aggiornamento.
Secondo un'indagine da parte dell'INAIL e del CNEL sull'andamento degli infortuni sul lavoro tra il 2003 e il 2022, si è verificata una **diminuzione di infortuni denunciati del 35%**, passando quindi da oltre 1 milione nel 2003 a quasi 704 mila nel 2022; lo stesso andamento

[22] Monaco M.P. (2023) – "Benessere, organizzazione e contratto di lavoro: una ricomposizione", prefazione di Pascucci P., Adapt University Press.
[23] D. Lgs. 231/2001 art.6

riguarda le morti sul lavoro che sono state duemila nel 2003 e 1247 nel 2022.[24]

L'art.2087 del Codice Civile prevede che il datore di lavoro si occupi di tutelare non solo l'integrità fisica del lavoratore ma anche della sua salute mentale: è in quest'ottica che si comprende la tutela del lavoratore contro il *mobbing*, che viene definito dalla Cassazione come "*la sistematica produzione nel tempo di una pluralità di atti e/o comportamenti posti in essere contro la vittima, nonché la volontà vessatoria o l'intento persecutorio di chi pone in essere tali atti e/o comportamenti diretti alla persecuzione o emarginazione del lavoratore*"[25].
Questo insieme di atti persecutori o lesivi possono verificarsi anche tramite la negazione di ferie e/o permessi o privando il lavoratore di poter usufruire di determinati benefits, provocando in esso un disagio psichico e/o relazionale.
L'onere della prova spetta alla vittima di mobbing segnalare e provare il dolo da parte dei colleghi o dai suoi superiori.

Una normativa che ha permesso un importante passo avanti sul tema è stata la Legge 28 Dicembre 2015, n.208, ovvero la **Legge di stabilità del 2016**, che tra i molteplici obiettivi che si prefiggeva per l'anno a venire, si è focalizzata sull'estensione di misure di welfare come i Buoni pasto, piani di assistenza sanitaria integrativa rispetto al SSN e soluzioni per l'assistenza sociale, come ad esempio sostegni per l'educazione dei figli e l'assistenza per gli anziani, ma anche su politiche volte ad enfatizzare e sviluppare la formazione dei lavoratori dando l'opportunità di poter avanzare di carriera, oltre che a premi di risultato, offerte di prestiti a tasso agevolato per i lavoratori dipendenti, borse di studio per percorsi universitari che potrebbero contribuire ad una prestazione lavorativa più efficiente ed efficace per l'azienda, oltre che l'estensione di congedi parentali sia per gli uomini che per le donne e la possibilità di lavorare da remoto.

In più sono state promosse delle politiche per la tutela della salute fisica e mentale dei lavoratori, offrendo loro anche servizi di consulenza psicologica.

È però essenziale specificare la differenza tra le forme di "welfare occupazionale" e "welfare aziendale", in quanto hanno una rilevanza sul piano giuridico e sul piano tributario differenti.

[24] D'Amario S. (Marzo 2024) – "Malattie professionali e infortuni sul lavoro: i dati INAIL 2003-2023" - https://olympus.uniurb.it/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=98&Itemid=126&limitstart=40
[25] Sentenza Cass. Civ., sez. Lavoro n. 17698/2014 del 06/08/2014.

- Per **welfare occupazionale** si intende, secondo la definizione del noto ricercatore in materia Richard Titmuss (1907-1973), "*l'insieme dei servizi e delle prestazioni sociali che vengono erogate dalle aziende ai propri dipendenti semplicemente in virtù del contratto di lavoro che lega le une agli altri indipendentemente tanto dal tipo di misura quanto dalla sua fonte "normativa"".* Si tratta quindi di un insieme di misure concesse al lavoratore in quanto tale e quindi in forza del contratto che li mette in relazione e che non concorrano alla formazione della retribuzione in termini monetari del dipendente.
- Per **welfare aziendale** in senso stretto si intende invece "*l'insieme di servizi o prestazioni che sono funzionali ad un preciso e consapevole modello organizzativo del lavoro e dei processi produttivi ben oltre la semplice agevolazione fiscale o la pur importante riduzione del costo del lavoro*": si tratta di un sottoinsieme del welfare occupazionale e che si distingue dal welfare occupazionale nel complesso perché ha un'incidenza diretta sullo scambio tra prestazione lavorativa e retribuzione, incidendo da un punto di vista più economico che sociale, sull'organizzazione in sé, sulla sua produttività, sulla fidelizzazione dei lavoratori e sulla qualità della loro prestazione lavorativa.

Questa distinzione viene effettuata anche da un punto di vista normativo, poiché i servizi di welfare occupazionale vengono ricondotti principalmente al **Titolo II "Rapporti etico-sociali"** della nostra **Costituzione** per quanto riguarda i benefici in materia di assistenza e cura dei familiari e le spese per l'educazione ed istruzione e che quindi, in generale, sono di carattere sociale, concetto rafforzato **dall'art.100 del TUIR**[26] che le individua come misure con "utilità sociale" con finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria.

In aggiunta ai servizi di carattere sociale, si associano al piano di welfare occupazionale tutte le prestazioni che hanno come beneficiari la persona del lavoratore e la sua famiglia: sono incluse, secondo **l'art.51 comma 2 del TUIR**, le spese per le rette scolastiche, spese universitarie, borse di studio, supporti per l'acquisto di libri di testo e per i trasporti scolastici e attività ricreative.

[26] L'art.100 TUIR "Oneri di utilità sociale" disciplina i criteri di deducibilità delle spese sostenute volontariamente a favore dei dipendenti e degli oneri di utilità sociale, ossia le erogazioni sostenute liberamente e senza controprestazione da parte del beneficiario.

Le prestazioni riconducibili al **welfare aziendale** invece, anche se non riconducibili all'art.100 TUIR, portano un vantaggio di tipo economico e redistributivo di benessere al lavoratore in quanto tale. Sono chiamati anche "*fringe benefits*" e includono, sempre secondo l'**art. 51 comma 3 del TUIR**, i buoni pasto, shopping cards, beni in natura, la concessione di beni per uso promiscuo (ad esempio, l'auto aziendale che può essere utilizzata anche per spostamenti privati), dispositivi elettronici, stock options, prestiti a tasso agevolato e, ultimi ma non per rilevanza, la possibilità di poter accedere a programmi di formazione continua e a poter avere una flessibilità di orario di lavoro e quindi la libertà totale o parziale di potersi organizzare in base alle proprie esigenze personali e/o familiari.

La classificazione delle prestazioni di *welfare state* assume rilevanza in quanto solo quelle previste dall'art.51 sulla Determinazione del reddito di lavoro dipendente, possono godere di agevolazioni fiscali per il lavoratore, in quanto non concorrono a formare il reddito da lavoro dipendente e quindi non sono sottoposte a tassazione in modo totale o comunque sotto una certa soglia.
Per contro, anche il datore di lavoro può godere della deduzione di questi costi dal reddito di impresa.

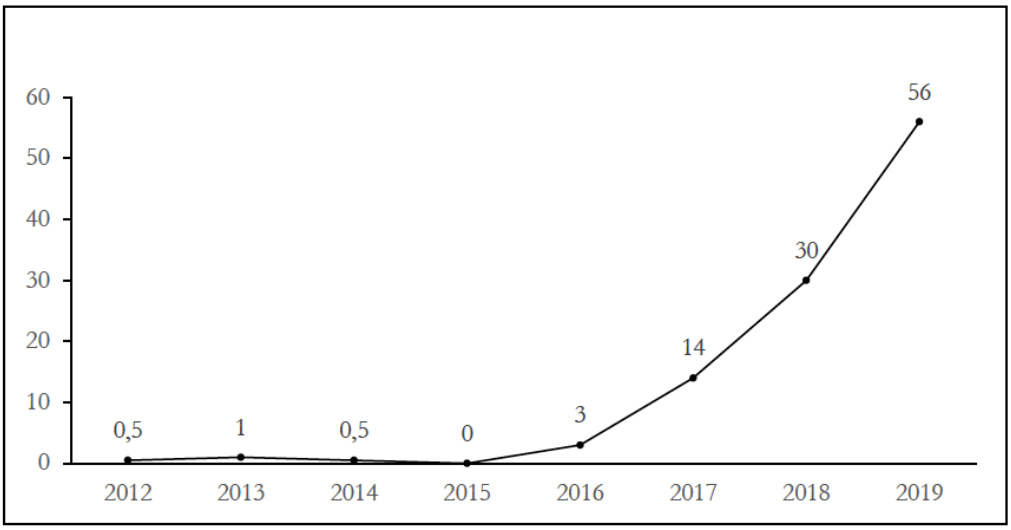
Dal punto di vista legislativo, come si citava in precedenza, la Legge di stabilità del 2016 ha colmato parzialmente le lacune e la mancanza di tutela a livello pubblico delle prestazioni di benessere: l'approvazione di questa norma ha permesso, tra i vari obiettivi, la possibilità di convertire i premi di risultato in opere, servizi e prestazioni a favore dei dipendenti ottenendo dei vantaggi fiscali previsti dall'**art. 51 del TUIR** (Testo Unico delle Imposte sul Reddito).
L'autore del "Quinto Rapporto sul welfare occupazionale e aziendale in Italia" Michele Tiraboschi definisce questa norma una *"legislazione recettizia",* poiché il legislatore ufficializza tramite una legge una pratica già applicata a livello di contrattazione nazionale o nei contratti aziendali.
Questo aspetto evidenzia come il legislatore italiano lascia ampi spazi di libertà alle associazioni, sindacati e alle aziende, ponendo solamente delle linee guida generali per i contratti collettivi e i contratti aziendali.

Un punto di inizio cruciale per l'evoluzione del *welfare state* è stato rappresentato dal **CCNL del settore metalmeccanico**, nel quale nel 2016 invece di ottenere un aumento del

compenso minimo tabellare, è stato raggiunto un accordo tra Federmeccanica e Assistal per "*l'erogazione di "strumenti di welfare" (art.17, sezione IV, Titolo IV) (cioè di beni e servizi di welfare, come opere e servizi c.d. con finalità sociale, servizi o rimborsi per le spese scolastiche e per l'assistenza di familiari anziani o non autosufficienti, f ino al carrello spesa), per un costo massimo di 100 euro nel 2017, 150 euro nel 2018 e 200 euro nel 2019*"[27]: l'importo di 200 euro è stato poi confermato nel 2021.

Per incentivare la conversione dei premi di risultato in piani di welfare, aziende come Lanfranchi, Enel e Verralia concedono il 10% in più in servizi welfare oppure riconoscono un'ulteriore somma da destinare a fondi di assistenza e previdenza integrativi.

Figura 1.3 - Crescita dei piani di welfare dal 2012 al 2019



Fonte: database ADAPT *www.farecontrattazione.it* (insieme di contratti con previsioni di welfare)

A fronte di questa norma, se nel triennio 2012-2015 solo l'1% delle imprese offriva l'opportunità di convertire il premio di risultato in servizi di welfare, negli anni successivi si presenta una crescita costante fino ad arrivare al 2019 con il 56% di contratti che prevedono questa opportunità, affiancati da contratti che prevedono sia l'erogazione di premi di risultato in denaro, sia un programma di welfare, come ad esempio accade in Generali.

L'interesse del legislatore in materia di salute e benessere dei lavoratori è inevitabilmente

[27]Tiraboschi M. (Adapt, 2022) – Welfare for People: Quinto rapport su il Welfare occupazionale e aziendale in Italia, Parte I "Inquadramento" pagg. 23 e seguenti

incrementato nella fase post pandemia da Coronavirus: si è infatti acceso un campanello d'allarme ed è aumentata la sensibilità per la salvaguardia della salute e della sicurezza dei cittadini nella vita quotidiana e nel loro posto di lavoro.

Già lo **Statuto dei Lavoratori nell'art.9** prevede che "*i lavoratori, mediante loro rappresentanze, hanno diritto di controllare l'applicazione delle norme per la prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali e di promuovere la ricerca, l'elaborazione e l'attuazione di tutte le misure idonee a tutelare la loro salute e la loro integrità fisica*", ma l'avvento della pandemia ha messo nuovamente al centro il rapporto tra la salute e il lavoro, grazie anche all'applicazione di restrizioni, dispositivi per la salvaguardia della salute dei lavoratori e lo sviluppo di nuovi metodi di lavoro a distanza, che hanno portato quindi il legislatore a non avere più la concezione di luogo di lavoro solo come l'azienda in sé ma di tutelare i lavoratori anche nello svolgimento della loro mansione anche altrove.

Infatti, in conformità **all'art. 32** della **Costituzione** in cui la salute è vista "*come fondamentale diritto dell'individuo e interesse della collettività*", è spettato al legislatore e conseguentemente ai datori di lavoro avere l'onere di predisporre ambienti di lavoro perfettamente sicuri e l'obbligo di verificare che venissero adempiuti gli obblighi di distanziamento e sicurezza da parte dei propri subordinati.

1.2.2. Il ruolo dei sindacati per l'adozione di codici e comportamenti orientati al benessere lavorativo

Le norme italiane sono affiancate e completate dai **Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro** (abbr. CCNL), stipulati tra i sindacati dei lavoratori e le associazioni dei datori di lavoro, che tramite degli accordi tra loro, forniscono i criteri e le linee guida alla quale andranno poi a basarsi i singoli contratti individuali dei lavoratori di un determinato settore.[28]

La contrattazione collettiva negli ultimi anni ha subito un'enorme evoluzione dovuto alla trasformazione del concetto di lavoro, grazie anche all'evoluzione tecnologica e conseguenti nuove modalità di svolgimento della prestazione lavorativa.

Questa evoluzione della contrattazione collettiva è stata permessa anche dall'apertura dello Stato italiano verso l'introduzione di sistemi di welfare per i lavoratori ottenendo contemporaneamente dei vantaggi fiscali sia per loro che per le aziende, con un conseguente

[28] Chiaromonte W., Monaco M.P., Vallauri M.L. (Giappichelli, 2021) – Elementi di diritto del lavoro, seconda edizione, Cap. 2 "Le fonti del diritto del lavoro", pagg. 13 – 17.

abbattimento parziale del costo del lavoro.
Per quanto riguarda l'introduzione di piani di welfare nella Contrattazione Collettiva Nazionale, il V Rapporto sul Welfare Occupazionale e Aziendale in Italia, redatto da Adapt in collaborazione con Banca Intesa San Paolo, individua tre settori chiave che hanno introdotto per primi delle particolari tutele e prestazioni accessorie alla retribuzione monetaria per i propri collaboratori:

- **Settore metalmeccanico**
- **Settore chimico-farmaceutico**
- **Settore alimentare**

Le organizzazioni sindacali che sono scese in campo per la revisione dei CCNL di settore nel 2021 sono state la CGIL, la CISL e UIL in accordo con le federazioni di settore, aggiungendo delle clausole per l'enfatizzazione dei fondi bilaterali per lo sviluppo del welfare contrattuale nazionale, come ad esempio Welfarchim per il settore chimico-farmaceutico e Unionfood per il settore alimentare.
Il CCNL che ha aperto le porte alla disciplina dei *flexible benefits* è stato quello siglato da Federmeccanica nel 2016 e rinnovato anche nel 2021 per l'ampliamento di beni e prestazioni a favore dei lavoratori, usufruendo della detassazione dei premi di risultato e dei beni di welfare prevista dall'**Art. 51 TUIR**.

Un ambito che è stato approfondito maggiormente dalla contrattazione aziendale in linea con **l'art. 24 d.lgs. 151/2015** e dalle linee guida presenti in tutti e tre i settori citati, è quello che riguarda la flessibilità organizzativa e la conseguente migliore conciliazione tra vita privata e lavoro:
Art. 24 D.Lgs. 151/2015: "(…) i lavoratori possono cedere a titolo gratuito i riposi e le ferie da loro maturati ai lavoratori dipendenti dallo stesso datore di lavoro, al fine di consentire a questi ultimi di ***assistere i figli minori*** *che per le particolari condizioni di salute necessitano di cure costanti, nella misura, alle condizioni e secondo le modalità stabilite dai contratti collettivi stipulati dalle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale applicabili al rapporto di lavoro"*
Si tratta delle **banche ore solidali:** l'idea nasce in Francia nel 2014 dalla Legge Mathys.
Una delle prime aziende italiane che ha siglato un accordo sindacale a riguardo è stata Intesa

San Paolo, che ha messo a disposizione una "Banca del tempo" di 50mila ore per i lavoratori con particolari esigenze[29].
I lavoratori che si sono trovati in difficoltà nel corso dell'emergenza sanitaria hanno potuto usufruirne.

Ultimo ma non per importanza è il crescente focus delle organizzazioni sindacali sull'introduzione di piani di formazione continua nei CCNL: ne è un esempio il CCNL **Federchimica** che nel 2022 ha aumentato a 2,5 le giornate che si possono dedicare a "partecipazione a progetti formativi collettivi, concordati a livello aziendale e/o territoriale, o individuali, nell'ambito di uno strutturato piano formativo" e ha introdotto una figura che si dedichi alla formazione dei collaboratori per le aziende con più di 50 dipendenti.
Nel settore metalmeccanico invece, c'è stato un aumento dal 16% (2016) al 38% (2019) delle soluzioni per la garanzia del diritto alla formazione continua per tutti i lavoratori con contratto a tempo indeterminato e si ha avuto un ulteriore aumento grazie alle linee guida e strumentazioni fornite dal CCNL **Federmeccanica** del **2021**.

1.2.3. Promozione della salute nei luoghi di lavoro: un'indagine dell'INAIL

L'aumento dell'età pensionabile ufficiale comporta una permanenza più prolungata nei luoghi di lavoro e un'esposizione maggiore ai rischi professionali: secondo l'EU-OSHA nella guida "Ambienti di lavoro sani e sicuri ad ogni età" entro il 2030 il **30%** dei lavoratori avrà un'età compresa **tra i 55 e i 64 anni:** questa fascia d'età è quella che ha subito più infortuni nel 2016, secondo una ricerca dell'Osservatorio statistico dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro, di cui il 2,2% ha comportato danni biologici superiori al 15%, comportando l'inabilità al lavoro se non un'invalidità grave o la morte. In totale nel 2016, i lavoratori colpiti da un infortunio di questa portata sono stati **3725**, facenti parte principalmente del settore agricolo, chimico, delle costruzioni e di aziende metallurgiche.[30]

Questa prospettiva ha portato l'INAIL a idealizzare una guida e sono state istituite delle "*CUG (Comitati Unici di Garanzia) per le pari opportunità e la valorizzazione del benessere dei*

[29] Ganz B. (Sole24Ore – Dicembre 2016) – "In azienda le ferie solidali: gli esempi italiani e le imprese in prima linea (basta volerlo)".
[30] Osservatorio Statistico dei Consulenti del Lavoro (2018) – "Un lavoro poco sicuro: un'analisi degli infortuni invalidanti e mortali"

lavoratori e contrasto alle discriminazioni" per poter portare le imprese sia pubbliche che private ad adattare il proprio ambiente di lavoro alle esigenze, competenze e stato di salute dei propri lavoratori, incrementando l'utilizzo di nuovi mezzi tecnologici e dando l'opportunità a lavoratori di ogni età, sesso ed etnia di poter essere formati in modo continuo per garantire una situazione lavorativa che li possa tutelare a 360 gradi.

Le CGU sono state introdotte dalla **Legge n.183 del 2010** che ha portato alla modifica del D.Lgs. 165/2001 (Testo Unico sul pubblico impiego), stabilendo che: "*le Amministrazioni pubbliche italiane realizzino la migliore utilizzazione delle risorse umane, assicurando la formazione e lo sviluppo professionale dei dipendenti, applicando condizioni uniformi rispetto a quelle del lavoro privato, garantendo pari opportunità alle lavoratrici ed ai lavoratori nonché l'assenza di qualunque forma di discriminazione e di violenza morale o psichica ... e che garantiscano parità e pari opportunità tra uomini e donne e l'assenza di ogni forma di discriminazione, diretta e indiretta relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione o alla lingua, nell'accesso al lavoro, nel trattamento e nelle condizioni di lavoro, nella formazione professionale, nelle promozioni e nella sicurezza sul lavoro nonché un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo e l'impegno a rilevare, contrastare ed eliminare ogni forma di violenza morale o psichica al proprio interno*".

I cambiamenti psico-fisici che si possono presentare a partire da una certa età possono portare il/la singolo/a lavoratore/trice ad avvertire maggiore difficoltà a svolgere le proprie mansioni che può sfociare in un possibile infortunio.

In conformità all'art.1 del D.Lgs. 81/2008, il datore di lavoro detiene l'onere e l'obbligo di mettere in salute e sicurezza i lavoratori considerando i molteplici fattori che li differenziano l'uno dall'altro: infatti seppure un gruppo di lavoratori svolge mansioni uguali o comunque similari, le caratteristiche fisiche, mentali ma anche etniche possono portare il singolo lavoratore a percepire in modo differente i rischi legati al proprio impiego.

L'INAIL nella propria guida pubblicata nel 2018 suggerisce ai datori di lavoro di migliorare la comunicazione con i propri collaboratori per tenerli sempre al corrente dei rischi che possono esserci durante la giornata lavorativa, spiegandoli con terminologie dirette e semplici da cogliere. Ciò accompagnato sempre dalla valorizzazione del lavoro svolto dai propri subordinati per non indurli a non credere più in loro stessi e nelle loro capacità.

Per quanto riguarda invece i cambiamenti che possono colpire la vista, l'udito o la mobilità/forza muscolare, i datori di lavoro possono procedere a cambiare la disposizione di mobili, oggetti dell'ambiente di lavoro e/o a ridurre i rumori che possono recare danno ai dipendenti e a supportare i lavoratori più "deboli" nel caso in cui ci siano carichi pesanti da movimentare.

La "Buona gestione dell'età" comporterebbe dei vantaggi sia per i lavoratori sia per i datori di lavoro[31]:

- I **lavoratori** si sentirebbero maggiormente motivati e soddisfatti della propria prestazione lavorativa, un orario di lavoro flessibile porterebbe ad un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata e famigliare ed infine manterrebbero le proprie capacità più a lungo nella propria carriera;
- I **datori di lavoro** potrebbero non avere problemi di mancanza di manodopera, non ci sarebbero danni dovute a scarse competente dei collaboratori e di conseguenza un *turnover* più basso e trarrebbe vantaggio dai lavoratori più giovani per quanto concerne la conoscenza delle strumentazioni tecnologiche ma anche dai lavoratori più anziani per tramandare la propria esperienza alle nuove generazioni.

Il progetto **WHP** dell'INAIL (Workplace Health Promotion) ha l'obiettivo di migliorare il benessere organizzativo dei lavoratori nei luoghi di lavoro nel triennio 2023-2025, ambendo ad un riconoscimento a livello europeo per le capacità di migliorare il benessere psicofisico dei lavoratori italiani.

Si tratta di un insieme di programmi per il miglioramento dell'organizzazione nel complesso con un focus sulla salute e benessere psicofisico dei lavoratori, promuovendone la partecipazione attiva nella propria azienda e incoraggiando le loro competenze.

L'analisi iniziale per la promozione della salute si declina in tre dimensioni: l'età, il genere e la nazionalità ed etnia:

- L'**età** dei lavoratori perché l'invecchiamento porta ad un maggior rischio di infortuni più o meno gravi e patologie croniche e non;

[31] EU-OSHA (2016) - Elementi chiave per una buona gestione dell'età.

- **Genere** perché bisogna lavorare sul vecchio schema patriarcale che porta le donne ad avere danni alla propria salute psicologia sia a causa della propria condizione di lavoro sia per le responsabilità presenti nel contesto familiare e che vengono tutt'oggi attribuite quasi esclusivamente alle donne;
- Non sempre i lavoratori/lavoratrici di altre **nazionalità** hanno chiari i rischi legati al proprio lavoro, questo sia a causa di poco dialogo col proprio datore di lavoro, sia alle incomprensioni linguistiche che ci possono essere. Inoltre il disagio socio-economico che vivono possono portarli a sottovalutare i rischi della propria mansione pur di mantenere in essere un contratto di lavoro.

Questi tre criteri evidenziano come il panorama lavorativo sia estremamente eterogeneo e come di conseguenza le esigenze siano molteplici: l'INAIL evidenzia come le istituzioni "*dovrebbero adoperarsi per la diffusione di una cultura di pari opportunità e responsabilità di genere e per un consolidamento del welfare nel paese*" per esempio garantendo assistenza e l'offerta di beni e prestazioni per l'educazione e istruzione dei figli dei lavoratori per poter garantire un maggiore equilibrio della vita quotidiana.

L'esempio riportato dall'indagine INAIL concerne l'azienda **Olivetti** che ha attuato una serie di iniziative a favore dei propri collaboratori come consultori, servizi di pediatria, sanitari per la maternità, programmi di formazione per i dipendenti non solo per lo svolgimento della propria attività, asili nido per i figli dei dipendenti ed infine, case per i dipendenti.

Un altro esempio utile è quello dell'Inrca di Ancona, in cui l'azienda ha messo a disposizione gratuita dei dipendenti uno spazio e l'attrezzatura per svolgere attività fisica, dimostrando come lo svolgimento di attività fisica possa portare benefici sia fisici ma anche mentali nei dipendenti.

Capitolo 2. Gli Strumenti funzionali al benessere lavorativo

2.1. Tipologie contrattuali per il benessere dei lavoratori

Prima di approfondire il *topic* di questo paragrafo, si ritiene utile fare una breve introduzione di come il mercato del lavoro italiano si sia evoluto con molteplici interventi legislativi, passando dalla prevalenza di applicazione di contratti di lavoro "standard", ossia i contratti di lavoro subordinato a tempo indeterminato, a contratti di lavoro flessibili sia in entrata che in uscita.
La crescita di rapporti economici tra diversi stati, un nuovo scenario economico-sociale, l'avvento della globalizzazione e l'innovazione tecnologica hanno fatto sorgere l'esigenza nel legislatore di un diritto del lavoro italiano più moderno, aperto al cambiamento e ai mercati esteri.

La **legge Treu** (l. 24 Giugno 1997, n.196) è stato un di svolta da parte del legislatore, tra cui:

- La possibilità di assumere lavoratori tramite le **agenzie interinali** (oggi chiamato somministrazione di lavoro), che dall'introduzione della Legge Treu possono essere anche private e concorrenti ai Centri per l'Impiego pubblici;
- Ampliamento dell'applicazione dei **contratti a termine**, per agevolare le imprese che devono far fronte a momenti temporanei di aumento di volumi di produzione senza necessariamente vincolarsi ad assumere lavoratori a tempo indeterminato che potrebbero generare costi futuri eccessivi portando una bassa produttività;
- Introduzione di **contratti di formazione**, **tirocini** formativi e **stage** per facilitare l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro;

L'introduzione di queste nuove opportunità ha portato ad un aumento dell'occupazione dal 43,3% al 45,3% fino al 2001.[32]

L'innovamento del mercato del lavoro è continuato con l'introduzione della **riforma Biagi** del 2003 (d.lgs. 10 settembre 2003, n.276), che ha cercato di espandere il proprio intervento per

[32] Massagli E. (2018), "Piccolo compendio delle riforme del lavoro dal 1997 al 2018: dalla "qualità" alla "dignità"", ADAPT University Press.

adeguarsi alle soluzioni innovative adottate dagli altri paesi d'Europa e per poter promuovere un mondo del lavoro di qualità e soprattutto stabile. Questa norma ha previsto:

- Riordino del contratto di apprendistato;
- Maggiore raggio d'azione delle agenzie private per il lavoro;
- Maggiore autonomia individuale e aziendale.

Questa norma è ad oggi di riferimento per molti istituti ma all'epoca è stata anche molto criticata perché si interpretava la maggiore flessibilità come un elemento di precarietà, nonostante l'obiettivo di tutelare il più possibile i lavoratori italiani.

La legge Biagi ha portato ad una diminuzione della disoccupazione del 6,1% dal 2003 al 2007, prima della crisi economica mondiale ed è cresciuta invece l'occupazione giovanile ed il lavoro femminile.

Il riordino della materia è stato effettuato per mezzo del **Jobs Act** (l. 10 Dicembre 2014, n.183) per mano dell'allora Premier Matteo Renzi, che incluse un insieme di "*Deleghe al Governo in materia di riforma degli ammortizzatori sociali, dei servizi per il lavoro e delle politiche attive, nonché in materia di riordino della disciplina dei rapporti di lavoro e dell'attività ispettiva e di tutela e conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro*" ossia 8 decreti legislativi a cui si sono aggiunti nel 2017, il Jobs Act degli autonomi e del lavoro agile.

Questo insieme di norme ha trattato temi come:

- Introduzione di un nuovo ammortizzatore sociale, cioè la NASPI come sussidio alla disoccupazione;
- Conciliazione della vita professionale e vita privata;
- Riordino delle tipologie contrattuali, abrogando il contratto a progetto e restringendo le forme di lavoro autonomo considerate "non genuine".

Da ultimo, il **Decreto Dignità** (d.l. 12 luglio 2018, n.87) disegnato dal governo Lega-5stelle non ha elementi in comune con le tre riforme precedentemente citate in quanto non le ritiene mirate ad un mercato del lavoro più moderno; questo decreto ha mirato al contrasto dell'applicazione dei contratti a tempo determinato, ritenendolo un contratto meno dignitoso rispetto ad un contratto di lavoro a tempo indeterminato. Per questo motivo viene diminuita

la durata massima dei contratti a termine da 36 a 24 mesi e soprattutto richiede, per essere applicato, l'esplicitazione di una causale ed un massimo di rinnovi pari a 4 e non più a 5.
Dalla continua mutazione del quadro normativo sui contratti di lavoro non-standard, si può evincere facilmente come i differenti Governi abbiano accolto questi nuovi strumenti, che in realtà hanno portato ad un mutamento importante nel mercato del lavoro, consentendo una maggiore occupazione dei soggetti più deboli, agli studenti, nonché dei sempre più presenti lavoratori stranieri e alle lavoratrici-madri di poter vivere una soddisfacente carriera lavorativa, oltre che alla vita da madre e casalinga.
Un forte contributo per la tutela delle pari opportunità e per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro è stato dato dalla **Legge 162/2021,** che ha introdotto la c.d. **certificazione di genere** per le aziende che vogliano attestare che la propria organizzazione sia conforme ai principi di parità di genere dal punto di vista retributivo e per l'avanzamento di carriera.
Le imprese che si certificano vengono esonerate dal versamento degli oneri contributivi, per un valore pari all'1% sulla generalità dei lavoratori dipendenti e fino ad un massimo di 50.000 euro annui.[33]

L'introduzione di contratti di lavoro flessibili possono rivelarsi utili per far fronte ad una variazione della produzione che può essere solo temporanea e che non necessita di lavoratori permanenti nel proprio organico.
Oltre alla flessibilità di natura contrattuale, è sempre più presente la possibilità di svolgere la propria mansione in modi, tempi e luoghi diversi da quelli ordinari, grazie all'introduzione e sempre maggiore implementazione del **lavoro agile**: questa nuova forma di lavoro, sia prima della sua legislazione con la Legge 81/2017 sia dopo, è stata trattata e accolta in numerosi contratti e regolamenti aziendali.

Questo perché le imprese cercano di adottare dei piani *ad hoc* secondo le richieste dirette dei propri dipendenti in modo da aumentare il benessere non solo organizzativo ma anche individuale, che porterebbe anche ad una maggiore produttività.

È da puntualizzare che né il lavoro agile né il tele-lavoro sono dei contratti di lavoro indipendenti, ma sono due differenti modalità di svolgimento di lavoro subordinato/parasubordinato o autonomo e che quindi soggiacciono alla disciplina del

[33] https://ntplusdiritto.ilsole24ore.com/art/legge-1622021-e-certificazione-parita-genere-buona-occasione-un-approccio-sistematico-sostenibilita-impresa-AEn3dzwB?refresh_ce=1

contratto di lavoro a tempo subordinato e/o autonomo.[34]
In particolare lo smart-working si prefigge di restituire "*alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati*"[35] cercando un'organizzazione del lavoro sempre più flessibile, decentrata rispetto al classico ufficio e con più collaborazione tra i lavoratori, nonostante lo svolgimento del proprio lavoro in sedi differenti.
Si differenzia dal tele-lavoro poiché quest'ultimo richiede necessariamente lo svolgimento della propria mansione in un luogo ben determinato (ad esempio l'abitazione del lavoratore) e con l'utilizzo di strumentazioni specifiche e con gli stessi identici orari di lavoro che avrebbe svolto in ufficio.

Il lavoro agile quindi mette in campo una maggiore autonomia dei lavoratori nell'organizzare le tre dimensioni per lo svolgimento del proprio lavoro: luogo, strumenti e tempo, venendo incontro alle esigenze di autonomia sempre più presenti.

Un accordo in merito è stato siglato nel 2012 tra FAI CISL, FLAI CGIL e UILA UIL e Nestlè Italiana S.p.A. che vedevano il Telelavoro già come una "*modalità di svolgimento dell'attività lavorativa che permette di perseguire una maggiore armonizzazione tra vita privata e attività professionale nonché risponda alle esigenze di un ambiente di lavoro costantemente in evoluzione, a richieste derivate dal cambiamento dei contesti economici, sociali e culturali di riferimento con ripercussioni sul benessere organizzativo, ambientale, individuale e familiare*"[36]

Il crescente ricorso a queste modalità di lavoro ha richiesto un intervento del legislatore per la tutela della salute e sicurezza dei lavoratori anche al di fuori dei locali aziendali: una prima tutela aggiuntiva si è verificata ampliando la tutela anti-infortunistica anche ai lavoratori a domicilio nel Testo Unico sulla Salute e Sicurezza, che erano invece esclusi dal D.Lgs. 626/1994.

---

[34] https://www.wikilabour.it/dizionario/tipologie-contrattuali/telelavoro/
[35] Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano – "Smart Working: cos'è e come funziona il lavoro agile" https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-cos-e-come-funziona-in-italia?_gl=1*uap4a1*_ga*NjYwMzUyMDY0LjE3MjUzNTY0NTI.*_ga_8JFFBZLKC3*MTcyNTM1NjQ1Mi4xLjEuMTcyNTM1NjUwMi42MC4wLjA.
[36] Assolombarda - Accordo tra Nestlè Italiana S.p.A e FAI CISL, FLAI CGIL e UILA UIL sull'implementazione del tele-lavoro.

2.1.1. Il contratto di lavoro Part-time

Il contratto di lavoro part-time si inserisce tra gli strumenti che possono risultare utili al raggiungimento di una situazione di benessere individuale dei lavoratori che ne usufruiscono: obiettivo principale riguarda senz'ombra di dubbio la possibilità di poter conciliare la propria vita privata con il proprio impiego, non a caso si propone come uno degli strumenti principali per l'inserimento delle lavoratrici-madri nel mondo del lavoro.

Per contratto di lavoro a tempo parziale si intende: "*una tipologia contrattuale a sé stante, ma di una forma di occupazione flessibile con un particolare regime dell'orario di lavoro, inferiore rispetto a quello ordinario a tempo pieno (c.d. full-time) pari, di regola, a 40 ore settimanali o a quello comunque determinato dalla contrattazione collettiva.*"[37]

Questa tipologia di contratto è stata introdotta dalla legge 863/1984 ma senza la possibilità di garantire la programmabilità della vita privata e lavorativa e negli anni sono state aggiunte caratteristiche sempre più flessibili per poterne aumentare la richiesta soprattutto da parte delle lavoratrici e degli studenti.

È grazie al d.lgs. 276/2003 che questa tipologia di contratto viene estesa a qualsiasi settore lavorativo; ad oggi la disciplina del contratto *part-time* è contenuta negli **Artt. 4-12 del d.lgs. 81/2015**, cioè il Jobs Act, che ne stabilisce la forma ed il contenuto e prevede la possibilità di ricorrere al lavoro supplementare con una maggiorazione del 15% sulla retribuzione ma con un limite del 25% dell'orario pattuito.[38]

Prima del Jobs Act (Legge 183/2014), le tipologie di contratto a tempo parziale si distinguevano in:

- **Part-Time Orizzontale**: il minore orario di lavoro è distribuito su tutti i giorni della settimana;
- **Part-Time Verticale**: la prestazione lavorativa è distribuita solo in determinati giorni della settimana, mese o anno;

[37] Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/rapporti-di-lavoro-e-relazioni-industriali/focus-on/disciplina-rapporto-lavoro/pagine/lavoro-a-tempo-parziale#:~:text=Non%20si%20tratta%20di%20una,comunque%20determinato%20dalla%20contrattazione%20collettiva.

[38] Chiaromonte W., Monaco M.P., Vallauri M.L. (2021), "Elementi di diritto del lavoro", Giappicchelli

- **Part-Time Misto**: una combinazione tra le due tipologie di contratto precedenti[39].

Con l'attuale disciplina del contratto a tempo parziale invece, è semplicemente previsto che ogni impiego possa essere a tempo pieno oppure a tempo parziale, eventualmente riequilibrando la retribuzione in proporzione alle ore lavorate, a meno che non sia previsto diversamente dal CCNL di settore o dalla legge.
Il vantaggio per il datore di lavoro è che, secondo il D.Lgs. 81/2015, in presenza di aumenti di picco di lavoro, si possano concordare con il lavoratore parziale delle variazioni all'orario di lavoro per quanto riguarda la durata in aumento, non superando però il 25% della normale prestazione lavorativa.

Se da un lato queste clausole elastiche siano a favore per garantire una maggiore produttività al datore di lavoro, il legislatore vuole anche tutelare il lavoratore *part-time.* È infatti concessa la revoca al consenso alla mutazione del proprio orario lavorativo se:

- Il lavoratore o lavoratrice è uno studente, per permettergli di poter conciliare lo studio con il proprio lavoro;
- Il lavoratore/lavoratrice o un suo parente siano affetti da malattie oncologiche e/o gravi patologie degenerative e gravi disabilità;
- Il lavoratore/lavoratrice abbia un figlio con età inferiore ai 13 anni o che sia portatore di handicap.

Tuttavia, secondo la Sentenza del Tribunale di Milano n.623 del 31/8/2005: "*Non può considerarsi a tempo parziale il contratto di lavoro che nel concreto svolgimento sia stato caratterizzato da un orario sempre eccedente il normale orario di lavoro a tempo pieno. Ne consegue la nullità della clausola a tempo parziale e la configurabilità di un rapporto a tempo pieno fin dall'inizio*"[40].
Il legislatore quindi pone un limite ai datori di lavoro per la fruizione dei contratti a tempo parziale, perché in presenza di una costante richiesta al lavoratore di ore supplementari e/o straordinarie si è di fronte ad un lavoratore, di fatto, a tempo pieno.

In base al **D. Lgs. 151/2001**, il lavoratore/lavoratrice padre/madre ha la possibilità di convertire il proprio contratto di lavoro a tempo pieno in contratto a tempo parziale: questo

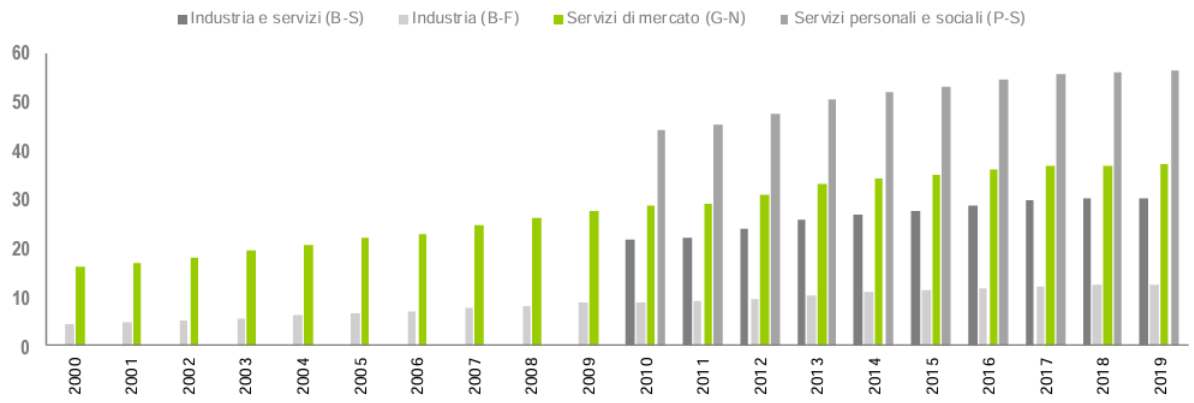
[39] https://www.wikilabour.it/dizionario/orario/part-time-lavoro-a-tempo-parziale/
[40] Trib. Milano 31/8/2005, Est. Atanasio, in Orient. Giur. Lav. 2005, 623.

per concedere la possibilità di poter conciliare la vita familiare con quella lavorativa e mantenere comunque il proprio posto di lavoro.

Nonostante l'occupazione in Italia sia caratterizzata da lavoratori a tempo pieno e a tempo indeterminato, l'utilizzo di contratti di lavoro part-time rappresenta il 17,6% nel 2023, con un leggero calo (del 2%) dopo la pandemia, più o meno come la media europea e ha favorito l'introduzione nel mondo del lavoro dei giovani e delle donne.

La continua evoluzione della disciplina in materia ha favorito una crescita costante dell'applicazione di questa tipologia contrattuale sia per andare incontro alle esigenze di vita dei lavoratori/lavoratrici, sia al fabbisogno produttivo aziendale.

Figura 2.1 - Lavoratori a tempo parziale



Istat: Indicatori del lavoro nelle imprese (Marzo 2021)

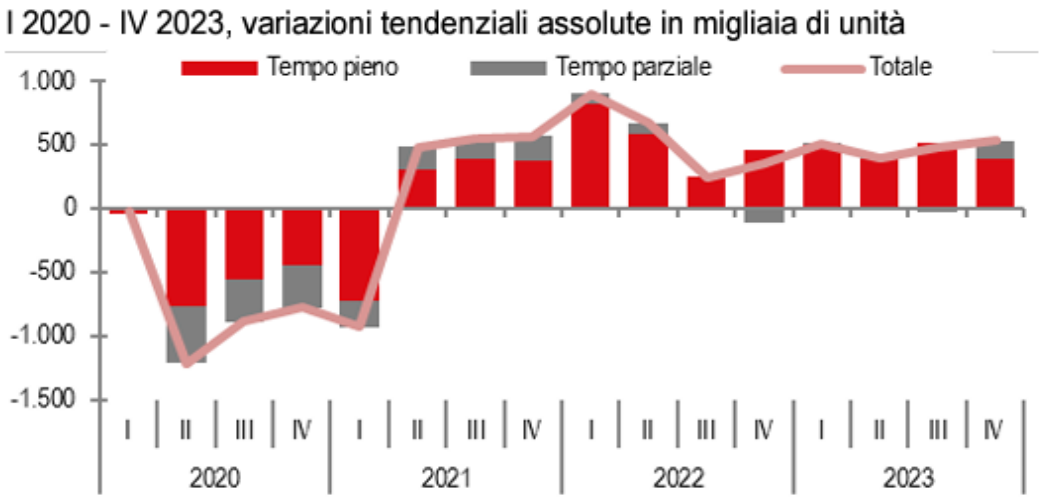
Dal grafico riportato si può evincere come negli ultimi 20 anni l'implementazione dei contratti di lavoro a tempo parziale sia cresciuta e abbia rappresentato uno strumento fondamentale per il rilancio dell'occupazione, soprattutto dopo la crisi economica del 2008, arrivando a raggiungere una media di occupazione a tempo parziale del 30% nel 2019[41].

Inevitabilmente tra il primo trimestre del 2020 ed il primo trimestre del 2021 c'è stato un evidente calo dell'occupazione in generale, tra cui un impatto elevato sugli occupati a tempo parziale, come evidenza l'ISTAT in uno studio del 2023.[42]

[41] Istat (5 Marzo 2021), "i nuovi indicatori sulle posizioni lavorative dipendenti per tempo di lavoro", https://www.istat.it/it/files/2021/03/Posizioni-lavorative-dipendenti.pdf

[42] Istat (13 Marzo 2024) – "IV trimestre 2023 – Il mercato del lavoro", una lettura integrata, https://www.istat.it/it/files//2024/03/Mercato-del-lavoro-IV-trim-2023.pdf

Figura 2.2 - Variazione dell'occupazione 2020-2023



Istat: Il mercato del lavoro, IV trimestre 2023 (Marzo 2024)

Passato il periodo della pandemia, ricominciano a crescere le posizioni lavorative occupate, tra cui quelle part time con un'occupazione media al 2023 pari al 25,9% con +35 mila lavoratori impiegati a tempo parziale rispetto all'anno precedente.

2.1.2. Il contratto di lavoro intermittente (job on call)

Una tipologia di contratto che ha contribuito a far emergere il lavoro "in nero" di lavoratori soprattutto migranti e a consentire l'inserimento di lavoratori più giovani è quello intermittente, comunemente definito "a chiamata".

Questa tipologia di contratto è stata introdotta in primis dal D.Lgs. 276/2003 e, dopo essere stata abrogata nel 2007, è stato nuovamente reintrodotto dalla Legge 133/2008 ed attualmente è disciplinato dagli artt. 13-18 del D.Lgs. 81/2015.

Il vantaggio di questo contratto è quello di consentire ai datori di lavoro di poter far fronte alle proprie esigenze e volumi di lavoro per giornate, settimane o mesi particolari e contemporaneamente consente a studenti e adulti over 55 di poter avere un impiego flessibile e che gli consenta di poter avere un arrotondamento mensile rispetto ad un lavoro ordinario.

L'attuale disciplina contenuta nel Jobs Act prevede che nel contratto vengano specificate in particolare:

- **Durata** del contratto;
- **Luogo** e modalità della **disponibilità** del lavoratore;
- Il **preavviso** di chiamata del lavoratore, che in ogni caso non può essere inferiore a un giorno lavorativo;
- **Trattamento** economico;
- Ove prevista, **l'indennità di disponibilità**.

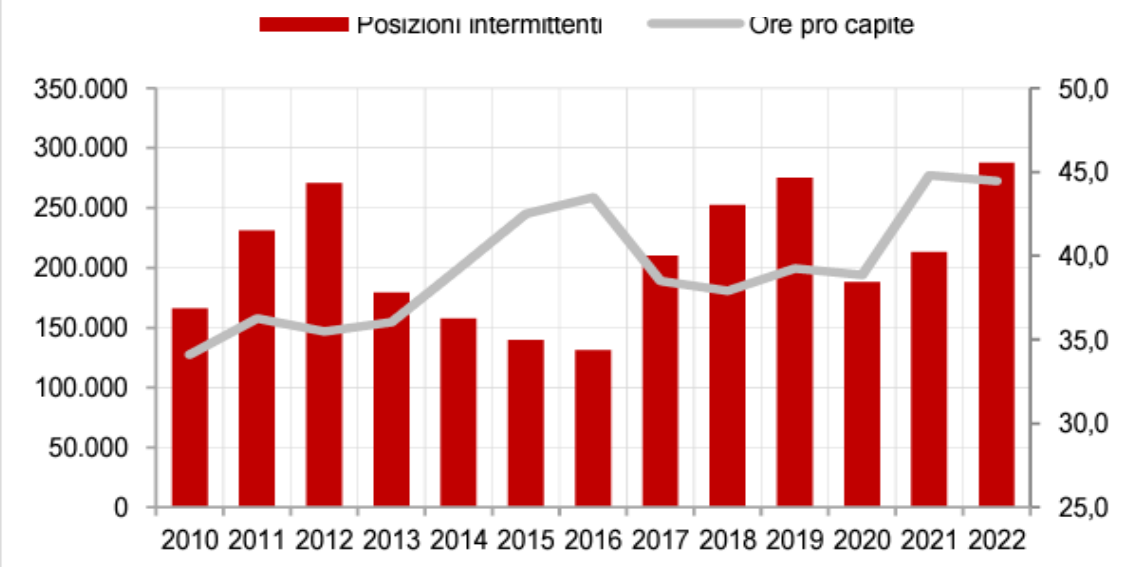
Si distinguono, inoltre, due tipologie di contratti di lavoro intermittente: l'elemento di distinzione è quello dell'obbligo di risposta alla chiamata.
Infatti, nei contratti in cui il lavoratore si "obbliga" a rendersi sempre disponibile per le esigenze del datore di lavoro, è prevista un'indennità di disponibilità almeno pari al 20% della retribuzione prevista dal CCNL di settore.
Il mancato rispetto dell'obbligo di risposta può portare allo scioglimento del contratto nonché alla restituzione dell'indennità di disponibilità maturata.

I settori in cui è possibile ricorrere a questa tipologia contrattuale sono: ristorazione, hotellerie e alberghi, locali, attività commerciali.

Nonostante questa tipologia possa portare il lavoratore ad una situazione di precarietà, questa tipologia di contratto ha avuto una crescita dal 2010 ad oggi, anche se non costante nel tempo: secondo un'indagine ISTAT del 2023, nel 2010 i contratti "a chiamata" in essere interessavano circa 166mila posizioni di lavoro, pari all'1,4% dell'occupazione complessiva, con un aumento a 271mila lavoratori nel 2012.
Si è verificato un brusco calo tra il 2012 e il 2016, dovuto alle restrizioni introdotte dalla Legge Fornero, con un calo dell'adozione di questo contratto del **33,8%**.
L'abolizione della fruizione dei *voucher* lavoro da parte del Governo Gentiloni con il D.lgs. 27/2017 ha permesso l'aumento di contratti di lavoro a chiamata fino al 2019, in cui i contratti *job on call* rappresentavano 275mila lavoratori nel complesso.
Questa crescita è stata bruscamente fermata dall'emergenza sanitaria da Covid-19, che ha provocato un calo del 32%, pari a 87mila unità lavorative, ricominciando a crescere solo dopo aver passato il periodo di lockdown, superando il livello pre-Covid nel 2022 con 290mila

lavoratori a chiamata.

Figura 2.3 - Lavoratori intermittenti tra il 2010 e il 2022



Fonte: ISTAT 2023 – Focus "La domanda di lavoro intermittente: diffusione, caratteristiche e dinamica" – I trimestre 2010 – II trimestre 2023

Come precedentemente accennato, l'impiego di lavoratori con contratto intermittente sono quelli caratterizzati da andamenti produttivi disomogenei e con picchi di lavoro periodici.

I settori in cui sono maggiormente in essere sono:

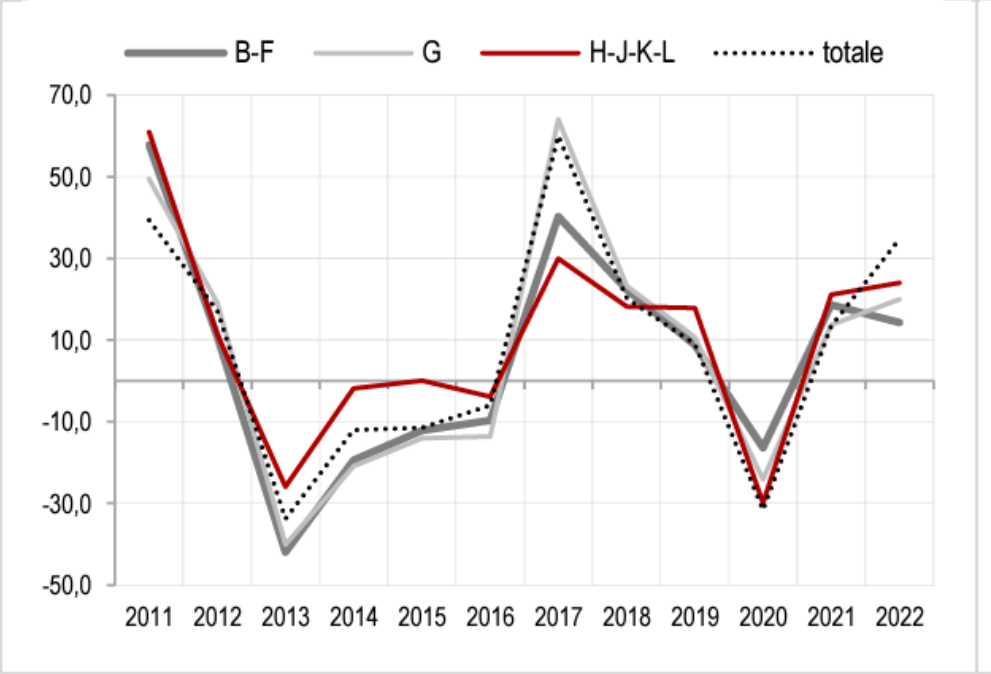
- Ristorazione e hotellerie, con un 48,2% nel 2022 rappresentano quasi la metà dei lavoratori a chiamata nel nostro Paese nonché il 12% dei lavoratori del settore;
- Attività professionali e di supporto alle imprese che rappresentano il 19% e sono cresciuti di 5 volte tra il 2010 e il 2022;
- Commercio e servizi sociali e personali rappresentano il 21,2% delle posizioni intermittenti.

I settori di impiego sono rappresentati nella figura seguente e sono indicate con:

- Lettera I → Settore dell'hotellerie e della ristorazione;
- Lettera M-N → Settore delle attività professionali e di supporto alle imprese;
- Lettere G-P-S → Settore del commercio e dei servizi sociali e personali;
- Lettere H-J-K-L → Settore dei trasporti, magazzinaggio, comunicazioni, servizi finanziari e immobiliari;

- Lettere B-F → Settore industriale.

Figura 2.4 - Posizioni lavorative intermittenti per settore di attività



Fonte: ISTAT 2023 – Focus "La domanda di lavoro intermittente: diffusione, caratteristiche e dinamica" – I trimestre 2010 – II trimestre 2023

2.1.3. Un esperimento: la settimana lavorativa di 4 giorni e gli effetti sulla salute dei lavoratori

La progressiva transizione tecnologica, i nuovi strumenti a disposizione dei lavoratori e il diverso contesto socio-economico accompagnato da esigenza di soluzioni sempre più sostenibili hanno portato, soprattutto dopo la Pandemia da Covid-19, a trattare sempre più l'organizzazione dell'orario di lavoro in Italia.
Infatti, si affianca all'esigenza di sistemi di welfare, incentivi e servizi per i lavoratori, una nuova idea di distribuzione del carico lavorativo che è stata recepita nel nostro paese dagli Stati nord-europei che consiste nella distribuzione dell'orario lavorativo su quattro giornate alla settimana, mantenendo le medesime ore lavorate oppure procedendo alla progressiva diminuzione delle ore di lavoro ma ricevendo la stessa retribuzione.

Una prima base è stata posta nel lontano 1974 in Regno Unito in cui, per far fronte agli scioperi dei lavoratori nelle miniere, è stato effettuato un esperimento di settimana corta per

consentire loro un riposo maggiore e una conseguente maggiore produttività.[43]
L'idea è stata ripresa dapprima in Islanda, dove tra il 2015 e il 2019 ha effettuato un test distribuendo 35-36 ore lavorative in 4 giorni conseguendo degli ottimi risultati. Infatti:

- Maggiore produttività delle imprese;
- L'86% dei lavoratori ha dichiarato che la distribuzione delle ore lavorative in 4 giorni gli ha causato meno stress.

Regno Unito, Spagna e Belgio hanno seguito l'Islanda nell'implementazione di questo tipo di organizzazione o di modelli simili: in particolare in Regno Unito la prova ha coinvolto 61 imprese coinvolgendo 2900 lavoratori, di cui 38 hanno esteso il periodo di sperimentazione e 18 hanno preso la decisione di adottare questo sistema in modo definitivo.[44]

I ricercatori dell'Università di Cambridge che hanno compiuto l'esperimento nel Regno Unito hanno constatato che:

- Il **71%** dei lavoratori presentavano un **minore livello di "burnout**" rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente;
- Una riduzione del **65%** di giorni di **malattia** e una riduzione del **57%** delle **dimissioni** dalle imprese coinvolte;
- **Il fatturato delle aziende non è assolutamente diminuito**, anzi è aumentato in media dell'1,4% per 23 delle aziende coinvolte nella ricerca;
- Il **62%** dei lavoratori ha potuto conciliare meglio le proprie **esigenze personali** con il proprio lavoro.[45]

In Italia, alcune aziende hanno voluto volontariamente adottare un sistema molto simile di organizzazione di lavoro, tra queste il gruppo bancario Intesa San Paolo e l'azienda leader per la produzione e vendita di occhiali EssilorLuxottica: in particolare Intesa San Paolo ha dato la facoltà ai propri dipendenti di distribuire le proprie ore lavorative in 4 giorni settimanali

[43] Tiraboschi M., Ales E., Casale D., Filì V., Leccese V.S., Marinelli F. (2024) – "Tempi di lavoro, misure di conciliazione e welfare negoziale tra legge e contratto collettivo", Adapt University Press.

[44] Axa Investment Managers (13 Aprile 2023) – "Lavorare 4 giorni a settimana? In mezza Europa è gia possibile" – https://www.axa-im.it/ricerca/investment-institute/trend-futuri/demografia/lavorare-4-giorni-settimana-mezza-europa-e-gia-possibile?utm_campaign=brand_it&utm_content=nativecontentdirect-ansa-it-ta-it-settimanacorta&utm_medium=referral&utm_source=ansa

[45] Lewsey F. (21 Febbraio 2023) – "Would you prefer a four-day working week?" - https://www.cam.ac.uk/stories/fourdayweek

"*compatibilmente con le esigenze tecniche, organizzative e produttive della Banca, senza obbligo di giorno fisso*" nonché la possibilità di lavorare in smart working "*con la possibilità di lavoro flessibile fino a 120 giorni all'anno, senza limiti mensili, con un'indennità di buono pasto di €3 al giorno, per tener conto anche delle spese sostenute lavorando da casa*", offrendo la possibilità ai suoi 74mila dipendenti di poter equilibrare al meglio la propria vita professionale e lavorativa, aumentando il loro benessere e anche il benessere per l'ambiente: infatti non solo i lavoratori possono ottenere un equilibrio della propria vita privata e lavorativa che li porti a sentirsi meglio e meno stressati, ma la diminuzione degli spostamenti con i mezzi di trasporto, la diminuzione dell'utilizzo di energia elettrica e impianti di riscaldamento possono avere un impatto positivo per la diminuzione di emissioni di CO_2.[46]

Nel caso di EssilorLuxottica invece, è stato firmato il nuovo Contratto Integrativo Aziendale verso la fine del 2023 in cui è stata introdotta la possibilità, per oltre 20mila dipendenti, di poter distribuire il proprio orario lavorativo in quattro giornate per 20 settimane all'anno a parità di salario.
Il presidente dell'azienda leader del settore, Francesco Milleri, ha deciso di implementare questa tipologia di organizzazione lavorativa per poter procedere con un percorso di cambiamento e di riconoscimento della professionalità e valorizzazione dei propri collaboratori.
L'adozione di questo modello ha permesso all'azienda di assumere oltre 1500 nuovi collaboratori, di cui la maggior parte molto giovani.[47]

Come sottolineato dal Rapporto di Adapt "Tempi di lavoro, misure di conciliazione e welfare negoziale tra legge e contratto collettivo", un modello organizzativo di questo genere è un "biglietto da visita" non indifferente per distinguere l'azienda sul mercato e per renderla più attrattiva per futuri dipendenti e per le capacità di trattenere quelli già presenti nel proprio ambiente di lavoro.

Il tema della riduzione dell'orario lavorativo o di un orario flessibile è tornato ad avere maggior interesse soprattutto dopo la pandemia da Covid-19, tant'è che i sindacati dei lavoratori e dei datori di lavoro del settore bancario e alimentare si sono adoperati per poter

[46] https://group.intesasanpaolo.com/it/newsroom/tutte-le-news/news/2022/innovazione-modello-organizzativo-del-lavoro#
[47] Celesti A. (1 Dicembre 2023) - https://forbes.it/2023/12/01/anche-luxottica-sperimenta-la-settimana-lavorativa-di-4-giorni/ , Forbes.

iniziare ad aggiornare i Contratti Collettivi in merito, in conformità anche al **D.Lgs. 66/2003 art.3 comma 2**, secondo il quale "*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.".*

2.2. I sistemi di incentivi per i lavoratori: le tipologie, le finalità e come influenzano la personalità dei lavoratori

2.2.1. Le finalità degli incentivi

Oltre ai servizi di welfare, determinate organizzazioni, soprattutto di grandi dimensioni, mettono a disposizione dei lavoratori una serie di "ricompense" positive per aver permesso all'azienda di raggiungere i risultati economico-finanziari prefissati: l'insieme di queste ricompense vengono solitamente legate alla performance dei lavoratori.

Un sistema di incentivi ha essenzialmente tre scopi:

- **Scopo informativo**, per attirare l'attenzione dei lavoratori verso determinate aree di risultato e/o centri di costo per cercare di supportarli nelle scelte lavorative e orientarli a prendere decisioni opportune;
- **Scopo motivazionale**, per stimolare i lavoratori a lavorare sodo per produrre i risultati prefissati e raggiungere il successo, nonché ottenere una buona reputazione agli occhi del management e per superare determinate problematiche;
- **Attrazione e mantenimento del personale**, offrendo una retribuzione variabile alle performance dei lavoratori: un'organizzazione cerca di offrire un "pacchetto" di servizi e di ricompense per poter attrarre una figura competente nella propria organizzazione e, soprattutto, per mantenerla al suo interno distinguendosi dalla concorrenza.

Dal punto di vista dei datori di lavoro, una retribuzione variabile in funzione della performance fornita dai collaboratori consente di poter contenere i costi e di equilibrare gli utili in base ai risultati ottenuti.

Un sistema incentivante può consentire ai collaboratori di poter soddisfare i propri bisogni, che possono essere rappresentati dal **Modello di Maslow:** questo modello definisce bisogno

come "*carenze di un oggetto desiderato, che spinge la persona a tenere certi comportamenti finalizzati a raggiungerlo*". Possono essere distinti in 5 categorie, di cui i primi due sono definiti **primari** e sono di tipo fisiologico e di sicurezza, che sono la base per poter raggiungere i bisogni **superiori,** ovvero il bisogno di appartenenza, di stima e di autorealizzazione.

Se i bisogni primari sono soddisfatti in primis da una retribuzione adeguata e da condizioni di lavoro sicure e salutari, i bisogni superiori possono essere soddisfatti per mezzo degli incentivi da parte della propria organizzazione, consentendo un adeguato riconoscimento per l'operato del collaboratore, nonché la sensazione di sentirsi realizzato e di instaurare un rapporto di fiducia con il proprio team di lavoro.[48]

Figura 2.5 - Scala dei bisogni di Maslow

Dal Rapporto "**Attrarre, trattenere e motivare**" di OD&M Consulting del 2024, circa il 39% dei lavoratori dichiara che il proprio lavoro è il mezzo per vivere e per il raggiungimento di uno status di successo, il 28% dichiara che sia un mezzo per la propria crescita personale e professionale, mentre il 18% lo definisce come la possibilità di far emergere la propria personalità e per instaurare una relazione con la società che lo circonda.

L'insieme di questi risultati evidenzia come il "senso del lavoro" racchiuda nel complesso i bisogni che vengono rappresentati in Figura 5 Il modello di Maslow e di come persone diverse

[48] Kenneth A. Merchant, Wim A. Van der Stede, Zoni L. (2014) – "Sistemi di controllo di gestione: misure di performance, valutazione e incentivi", cap.7 "I sistemi di incentivazione"

possano avere priorità e visioni diverse.[49]

2.2.2. Le tipologie di incentivi

Un sistema incentivante può essere composto da diverse tipologie di ricompense per i lavoratori, che possono essere classificate in due macro-categorie:

- **Incentivi Monetari**
- **Incentivi Extra-monetari**

Gli incentivi Extra-monetari includono i benefits messi a disposizione dei collaboratori che sono stati citati nel precedente capitolo, oltre alla possibilità di poter partecipare maggiormente ai processi decisionali, ottenere encomi, certificati o la possibilità di un avanzamento di carriera.
Gli incentivi di tipo monetario sono quelli maggiormente diffusi tra le organizzazioni, e oltre a prevedere aumenti di salario, come consentito anche dall'art.13 dello Statuto dei Lavoratori che ne vieta la retrocessione, può anche prevedere dei piani di incentivazione che possono perdurare **nel breve termine e nel lungo termine**.

I bonus e le provvigioni sono generalmente incentivi assicurate al lavoratore per un massimo di un anno: questo perché sono compensi versati *una tantum* e non rientrano nella retribuzione fissa del dipendente, per premiare il collaboratore per aver avuto una performance all'altezza delle aspettative dell'organizzazione.

Per quanto concerne invece gli incentivi a lungo termine, questi misurano la performance del collaboratore nel corso di diversi esercizi e per aver creato valore all'interno dell'organizzazione in modo permanente. I *Long term incentives* mirano a trattenere i talenti migliori della propria organizzazione e possono essere di differenti tipologie:

- **EPS** (Earnings per Share), che possono essere di **fine periodo** e quindi al termine di un preciso lasso di tempo preso in considerazione oppure **cumulativo;**
- **Stock Options**, che permettono ai lavoratori dipendenti di partecipare al rischio aziendale tramite l'acquisto di azioni della stessa per programmi di investimento della durata dai 3 ai 5 anni. L'acquisto di azioni porta il collaboratore ad essere

[49] https://it.odmconsulting.com/pubblicazione-odm-30-anni/#Form1

maggiormente motivato al raggiungimento degli obiettivi e accrescere il valore aziendale;

- **Azioni per i dipendenti**, concedendo ai lavoratori un pacchetto azionario in funzione alla propria performance e legato al raggiungimento dei target aziendali.[50]

Un esempio di organizzazione che ha messo in atto un piano azionario per i propri dipendenti è **DHL Group**, che con il piano **"MyShares"** ha dato la possibilità, a partire dal 2023, di propri dipendenti DHL e Deutsche Post di poter acquistare azioni ad una tariffa scontata del 15%.
Questa possibilità è già presente in metà dei paesi in cui DHL Group ha le proprie sedi, puntando ad arrivare al 70% entro la fine del 2025 e al 95% nel 2026.[51]

2.2.3. L'efficacia sugli individui e sul contesto aziendale

Un sistema di incentivi organizzato in modo efficiente accompagnato da managers che sono aperti all'ascolto e pronti a supportare i propri collaboratori evidenziando i loro punti di forza risultano una combinazione ottimale per il raggiungimento di un successo dell'azienda dal punto di vista finanziario e non e in tema di sostenibilità.
Dal punto di vista del personale, si rendono i collaboratori più sicuri delle proprie potenzialità e capaci a lavorare in team.

Da una ricerca svolta da **OD&M Consulting** nel 2020, emerge infatti che i sistemi di incentivi per i collaboratori non nascono solamente per portare ad un aumento della produttività con una "spinta" motivazionale, ma soprattutto per aumentare il benessere delle persone: nelle organizzazioni in cui questi sistemi sono stati introdotti infatti si è registrata una soddisfazione media dell'82% delle aziende coinvolte, che include principalmente lavoratori delle nuove generazioni e coloro che vedono il proprio lavoro come un mezzo per il raggiungimento del successo personale oltre che lavorativo.[52]

L'impatto complessivo sui collaboratori dipende anche dalla tipologia di leadership che vengono implementati, che si distinguono principalmente in **Leadership Transazionale** e **Leadership Trasformazionale**.

---

[50] Kenneth A. Merchant, Wim A. Van der Stede, Zoni L. (2014) – "Sistemi di controllo di gestione: misure di performance, valutazione e incentivi", cap.7 "I sistemi di incentivazione"
[51] https://connect.dpdhl.com/content/page/644134baa5283874b6418dd1
[52] Dell'olio L. (23 Marzo 2020), "Relazioni industriali – il benefit piace su misura", Rassegna Stampa su LaRepubblica.

Nel primo caso avviene uno scambio diretto tra collaboratore e manager in cui una prestazione svolta in modo efficace viene ricompensata, evitando sanzioni disciplinari.
Nel secondo caso invece si ha un ruolo più attivo del manager che incoraggiano, motivano e danno ispirazione ai propri subordinati in base alle loro caratteristiche personali oltre che le competenze tecniche, cercando di far emergere il loro potenziale coinvolgendo il lavoratore da un punto di vista più emotivo.

Per le organizzazioni, un equilibrato sistema incentivante aiuta anche nel miglioramento della propria **Employee Value Proposition** (EVP): viene definita da Barbara Amorese, Business Development Manager & HR Consultant di ODM Consulting come "*l'offerta di valore che l'azienda fa ai propri collaboratori, chiara e coerente, per trasmettere il proprio valore all'esterno e all'interno in modo più consapevole e trasparente*" per fungere da biglietto da visita per il mercato di lavoro esterno e quindi attrarre un target di candidati mirato, e per il fronte interno per analizzare le aree in cui si può migliorare la performance e per aumentare la produttività dell'organizzazione.

2.3. La crescita della digitalizzazione del lavoro dopo la pandemia da Covid-19

2.3.1. La disciplina del "Lavoro Agile" e i suoi obiettivi

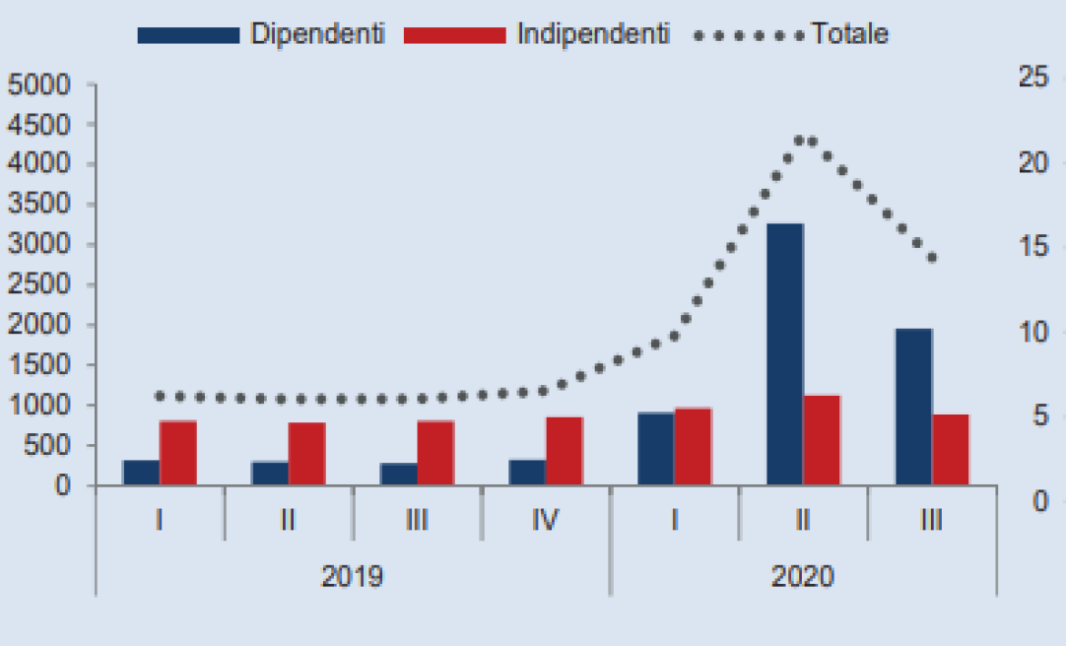
La disciplina del Lavoro Agile è regolamentata dagli **artt.18-23 della Legge 81 del 2017** e viene definito nell'art.18 comma 1 "*modalità di esecuzione del lavoro subordinato, stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa*".
La necessità di proseguimento delle proprie prestazioni lavorative nel corso della pandemia da Coronavirus ha posto al centro la possibilità di svolgerle "da remoto" e quindi dalla propria abitazione (come analizzeremo successivamente, non solo) per evitare il propagandarsi dei contagi tra i lavoratori.

Il crescente ricorso allo svolgimento del proprio lavoro per mezzo di strumenti digitalmente avanzati ha portato il Governo del nostro paese ha emanare numerosi decreti per sollecitare i datori di lavoro e i lavoratori stessi a proseguire il proprio lavoro in modo smart: dapprima è

stato il **DPCM del 4 Marzo 2020** ad estendere lo smart-working ad "*ogni rapporto di lavoro subordinato (...) anche in assenza degli accordi individuali*" per poi raccomandarne il massimo utilizzo per le attività non sospese che si potessero svolgere da remoto nel **DPCM dell'11 Marzo 2020**. Questa scelta ha fatto triplicare i lavoratori in "smart-working" soprattutto nella prima metà del 2020, come si può vedere in Figura 6.

Secondo il Rapporto **BES** eseguito dall'**ISTAT** nel **2021**, il ricorso al lavoro da casa nel 2019 coinvolgeva il 4,8% degli occupati mentre nella prima metà del 2020 ha raggiunto circa il 20%, diminuendo poi nel 2021, in cui i lavoratori e i datori di lavoro hanno preferito convergere verso una modalità mista di lavoro, combinando il lavoro in presenza con il lavoro da remoto.[53]

Figura 2.6 - Occupati in Italia che hanno lavorato in smart-working nel 2019-2020



Fonte: ISTAT, "Rilevazione sulle forze di lavoro", Il mercato del lavoro 2020: una lettura integrata (2021)

Il ricorso al "lavoro agile" è stato pensato come vero e proprio diritto per i soggetti indicati **dall'art.90 del D.L. 34/2020**: si tratta del genitore di figli con un'età inferiore ai 14 anni, nel caso in cui l'altro genitore non si possa identificare come non-lavoratore o che non riceva sussidi di disoccupazione o di sostegno al reddito.

Questi requisiti "restrittivi" sono stati estesi fino alla dichiarazione della fine della pandemia

[53] ISTAT, Rapporto BES 2021 (2022), cap.3 "Lavoro e conciliazione dei tempi di vita" p. 83

dichiarata dall'OMS il 5 Maggio 2023: l'unico strumento complementare al lavoro agile è stato quello dei "**Congedi speciali COVID**" usufruibili fino al termine dell'emergenza sanitaria, che permetteva di avere a disposizione dei congedi straordinari nel caso in cui l'altro genitore fosse impossibilitato a svolgere il proprio lavoro da casa.

In aggiunta, la Legge di Bilancio del 2023 ha previsto per i "lavoratori fragili" sia pubblici che privati, la possibilità di continuare a svolgere la propria mansione in modalità smart a parità di retribuzione e trattamento, previa comunicazione al Ministero del Lavoro sul portale "Servizi Lavoro" in cui va comunicata la data di inizio e di termine delle prestazioni svolte in modalità agile.[54]

I vuoti normativi sono stati colmati parzialmente dagli accordi aziendali o dai Contratti collettivi nazionali per dare un sostegno alla genitorialità.
Un esempio è il **Gruppo Generali** che ha siglato un accordo con First-Cisl, Fisac-Cgil, Uilca, Fna, Snfia l'8 Luglio 2021, esteso fino al 31 Marzo 2024.
Il suo programma "Diversity & Inclusion" include nell'Allegato 5, diverse tipologie di congedi parentali fruibili sia da lavoratori che da lavoratrici, tra cui:

- Congedi su base oraria, aumentando le ore da 300 a 450, usufruibili dal lavoratore fino al sesto anno di età del figlio/a;
- Integrazione del congedo di paternità stabilito dalla Legge con ulteriori 12 giorni a carico dell'azienda;
- Congedo per dare la possibilità al subordinato di essere presente per l'inserimento del proprio figlio/a all'asilo nido e/o alla scuola per l'infanzia.[55]

Un altro esempio riguarda il Protocollo tra l'Agenzia delle Entrate e riscossione e Fabi, First-Cisl, Fisac-Cgil, Uilca, Unisin del 21 Giugno 2022 per continuare a contrastare il propagandarsi dei contagi da Covid-19 nonostante la cessazione dello Stato di emergenza: questo protocollo ha garantito ai lavoratori fragili e ai lavoratori con disabilità gravi[56] di poter proseguire a svolgere il proprio lavoro in modalità agile e di organizzare meeting da remoto, evitando il più

[54] Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali https://www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/smart-working/Pagine/default
[55] Osservatorio Olympus dell'Università di Urbino:
Protocollo d'intesa rinnovo CIA (2021): Credito Assicurazioni – Assicurazioni Generali https://olympus.uniurb.it/index.php?option=com_content&view=article&id=26019:generali872021&catid=247&Itemid=139
[56] Art.3 comma 3 Legge 104/1992

possibile le riunioni in presenza, soprattutto se non potesse essere garantito un adeguato distanziamento.[57]

L'implementazione di una "*new way of working*" ha portato il legislatore e le organizzazioni in Italia a vedere il lavoro agile o *smart working* come una modalità per il raggiungimento di obiettivi che non riguardino unicamente il contenimento dei contagi da Coronavirus, ma anche:

- Raggiungimento di maggior efficienza ed efficacia per raggiungere obiettivi e risultati soddisfacenti;
- Maggiore conciliazione e flessibilità di tempi di vita e di lavoro;
- Aumento dell'autonomia, iniziativa e responsabilizzazione dei lavoratori, creando un rapporto tra management e lavoratori basato su una maggiore fiducia e collaborazione;
- Rivedere il concetto di luogo di lavoro e dell'organizzazione del lavoro in sé;
- Nuovo modo per garantire il benessere dei dipendenti.[58]

La normativa interna e la normativa a livello internazionale non sono ad oggi riuscite ad abbracciare in modo omogeneo il nuovo concetto di mobilità virtuale, come invece è stato fatto per lo spostamento della forza-lavoro sui mercati esteri perché si apre un divario tra rilevare quale sia il luogo di lavoro e quale sia l'ubicazione dell'impresa.

Infatti lo svolgimento della prestazione lavorativa da più lavoratori in più luoghi da remoto, se non da differenti paesi nel mondo (come fanno i c.d. lavoratori nomadi) possono far emergere questa modalità di svolgimento come una vera e propria organizzazione aziendale.

Questo tipo di organizzazione può emergere da quattro cause differenti, elencate dal Professor Maurizio Falsone nel suo articolo per il volume "Diritto del lavoro e intelligenza artificiale":

1. Una vera e propria strategia di **work offshoring** per poter aumentare il raggio di recruiting da parte dell'impresa;
2. Una strategia per poter contenere i **costi** per il mantenimento di sedi fisiche aziendali;
3. Una soluzione per avvantaggiare i propri collaboratori, fornendo la possibilità di

[57] Osservatorio Olympus dell'Università di Urbino: Protocollo P.A.- Agenzia delle Entrate-Riscossione per il superamento delle misure di contrasto alla diffusione dell'epidemia da Covid19 (21 Giugno 2022) https://olympus.uniurb.it/index.php?option=com_content&view=article&id=28348:agent21622&catid=251&Itemid=139

[58] Ente Bilaterale Nazionale Terziario (2024), "Lavoro agile: nuove prospettive della prestazione da remoto" https://www.ebinter.it/ebinter-site/

lavorare da remoto come **strumento per conciliare la vita lavorativa con le esigenze familiari**;

4. Infine, sostenere la **crescita digitale** di zone in via di sviluppo da questo punto di vista, cercando profili con alta formazione o, al contrario purtroppo, sfruttando le politiche di tutela più basse dei Paesi in cui risiedono i lavoratori.[59]

La pandemia ha certamente contribuito a rivalutare il concetto di "posto di lavoro", rivedendolo non più come un luogo fisso e fisico ma come un luogo totalmente o parzialmente "dematerializzato", in quanto ha dato vita ad un nuovo concetto di "mobilità" c.d. virtuale dei lavoratori distinguendosi tra tele-lavoro, lavoro agile e lavoro su piattaforma digitale.[60]

Tra le quattro cause elencate, è la terza che ha portato le organizzazioni a favorire la diffusione del lavoro a distanza: in questo modo il lavoratore sente l'esigenza e diviene titolare di una maggiore "responsabilità" e autonomia nella scelta del luogo in cui svolgere la propria mansione, nonostante la sua subordinazione ad un datore di lavoro,[61] rendendo il contesto lavorativo molto "fluido" e oggetto di accordi tra subordinato e organizzazione.[62]

Un'analisi svolta da Menegotto M. per Adapt, rileva come i singoli accordi aziendali siano stati siglati, prima o dopo la disciplina del Lavoro Agile del 2017, perseguendo essenzialmente tra obiettivi differenti:

1. Work-life balance;
2. Competitività e produttività;
3. Fattori ambientali
4. Flessibilità e organizzazione del lavoro;
5. Parità di genere;

Secondo un report sviluppato dall'Istat a inizio 2024, risulta che il 37% dei lavoratori con età

[59] Falsone M. (2024) – "Dalla mobilità fisica alla mobilità virtuale del lavoro: il lavoro da remoto e le sfide alla territorialità della regolazione", Articolo sul libro "Diritto del lavoro e intelligenza artificiale", Cap.13.

[60] Falsone M. (2024) – "Dalla mobilità fisica alla mobilità virtuale del lavoro: il lavoro da remoto e le sfide alla territorialità della regolazione", Articolo sul libro "Diritto del lavoro e intelligenza artificiale", Cap.13.

[61] Ales E., Casale D., Fili V., Leccese V.S., Marinelli F., Tiraboschi M. (2024), "Tempi di lavoro, misure di conciliazione e welfare negoziale tra legge e contratto collettivo", Adapt University Press.

[62] Osservatorio Olympus dell'Università di Urbino (2023), CCNL del 22 Settembre 2023 del settore Commercio (CNEL) https://olympus.uniurb.it/index.php?option=com_content&view=article&id=30767:comm22923&catid=257&highlight=WyJsYXZvcm8iLCJhZ2lsZSJd&Itemid=139#Titolo_XV_Lavoro_agile

compresa tra i 30 e i 44 anni abbiano svolto almeno un'ora di lavoro tramite piattaforma digitale nel 2022, quota che decresce man mano che aumenta l'età dei lavoratori coinvolti nel sondaggio.

I settori maggiormente coinvolti sono:

- Vendita di beni, pari al 34% delle attività svolte attraverso le piattaforme digitali;
- La consegna di merci (c.d. *riders*), soprattutto tramite piattaforme per ordinare cibo a domicilio;
- Creazione di contenuti multimediali sulle principali piattaforme (YouTube, TikTok, Spotify ecc.);
- Affitto di stanze o case;
- Servizi di coding, web-design, traduzione, insegnamento;
- Servizi di taxi (come Uber, Grab, Dott, Lime e similari).

Nella maggior parte dei casi, si tratta di attività svolte parallelamente a quella principale dei lavoratori o comunque di un canale distributivo aggiuntivo rispetto a quello fisico, che rimane il canale principale.

2.3.2. "Working anytime, anywhere": il diritto alla disconnessione e il possibile contrasto con la conciliazione dei tempi di vita

La traslazione verso nuove modalità di lavoro di stampo tecnologico ha fatto emergere una particolare attenzione verso il **diritto alla disconnessione:** la giurisprudenza in merito si divide in due correnti di pensiero, la prima che vede il diritto alla disconnessione equiparabile al diritto al riposo del lavoratore e la seconda che lo interpreta invece come la nascita di un diritto di "nuova generazione" a tutela della flessibilità e autonomia del lavoratore, che sono i capi saldi del Lavoro Agile.

Ci si trova dunque ad un bivio nel quale i subordinati si discostano dalla "vecchia" concezione di orario e spazio lavorativo per migliorare la gestione del proprio tempo libero e per dedicarsi ad altri interessi personali ma in cui rischiano di rimanere "intrappolati" contemporaneamente in una situazione di connessione continua, portando a problemi come extra-work, stress e di assottigliamento della distinzione tra lavoro e vita privata.

L'emergenza pandemica ha certamente contribuito ad incrementare il ricorso al lavoro da remoto ma trattandosi di una situazione improvvisa non ha probabilmente posto delle basi solide, un'adeguata preparazione e tutela ai lavoratori per capire come organizzare la propria giornata lavorativa al meglio per sé e per i propri familiari.

Questo diritto è stato introdotto, seppur con criteri generali che rimandano alla Contrattazione aziendale, nella disciplina del Lavoro Agile **(L.N. 81/2017) nell'art.18**, in cui si sostiene che il lavoro da remoto va gestito "con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro (...) con i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva": come si può evincere dalla normativa quindi, spetterebbe al lavoratore la distribuzione dell'orario nel corso della giornata lavorativa, con il rischio però di incorrere in sfruttamento da parte di datori di lavoro, o di auto-sfruttamento da parte del lavoratore stesso.[63]

Nonostante il diritto al riposo sia tutelato dal d.lgs. 66/2003 e dall'art.19 della disciplina del Lavoro agile, in quest'ultimo caso si ritiene complesso indicare in modo preciso le ore di riposo che effettivamente vengono svolte dal lavoratore.

Il diritto alla disconnessione in Italia non è espressamente definito nella normativa e viene quindi collegato al diritto al riposo, sebbene una sua tutela specifica contribuirebbe ad evitare al lavoratore di svolgere lavoro straordinario e per evitare l'eccessivo utilizzo di strumenti digitali che potrebbero nuocere alla sua salute e sicurezza. La sua tutela viene rimandata quindi ampiamente alla contrattazione aziendale.

Il diritto alla disconnessione si può definire come "(...) *il diritto per il lavoratore di non essere costantemente reperibile, ossia la libertà di non rispondere alle comunicazioni di lavoro durante il periodo di riposo, senza che questo comprometta la sua situazione lavorativa*"[64], pur non essendo una definizione presente dal punto di vista legislativo, che rimanda la sua negoziazione ad un accordo tra le parti coinvolte nel contratto di lavoro.

Accordi aziendali sono stati raggiunti in Italia da aziende come Barilla, Vodafone, Banca Monte dei Paschi di Siena ed Enel che equiparano le giornate lavorative svolte in smart-working a quelle svolte in presenza, sottintendendo quindi che la disconnessione sia garantita al di fuori dell'orario standard di lavoro.

---

[63] Dagnino E. (2021) – "La regolazione dell'orario di lavoro nell'era del working anytime, anywhere", Working Paper di Adapt University Press in collaborazione con INAIL e UNIMORE.

[64] Macchione C. – https://www.wikilabour.it/dizionario/orario/diritto-alla-disconnessione/ , Wikilabour.

Solo nel Decreto del direttore generale dell'Università degli Studi dell'Insubria (2017) c'è stata un'espressa esplicitazione del diritto alla disconnessione del personale tecnico-amministrativo, garantendo il diritto a "*non rispondere a telefonate, e-mail e messaggi d'ufficio e il dovere di non telefonare, di non inviare e-mail e messaggi di qualsiasi tipo al di fuori dell'orario di lavoro" dal lunedì al venerdì, dalle ore 20 alle ore 7 del mattino seguente e per le intere giornate di sabato, domenica e durante i festivi*"[65] e introducendo il Giorno dell'indipendenza dalle e-mail con frequenza trimestrale in cui si vuole promuovere il dialogo vis-a-vis e quindi le riunioni brevi per contribuire all'instaurazione di rapporti sociali "basati sul dialogo e rispetto reciproco".

Il diritto alla disconnessione è stato introdotto la prima volta in Francia nel Codice del Lavoro nel lontano 2016 seguito a ruota da numerosi stati europei come Belgio, Irlanda, Grecia, Lussemburgo, Portogallo, Spagna e Slovacchia.
In alcuni di questi paesi la legislazione del diritto alla disconnessione si rivolge solo a chi ricorre al tele-lavoro (Slovacchia e Grecia) e quindi lavora solo da remoto, mentre altri si rivolgono ai lavoratori che svolgono la propria prestazione a distanza sia in via occasionale sia in modo permanente (Lussemburgo, Portogallo e Spagna).
In Francia e Belgio erano presenti delle soglie in merito alla dimensione aziendale che sono state eliminate per mezzo di accordi con la Contrattazione collettiva nazionale.
In Irlanda nel 2021 è stato introdotto un codice di condotta per garantire che i lavoratori non rispondano a comunicazioni via mail al di fuori del proprio orario lavorativo.
Nonostante le differenze di parametri e di tutele stabilite dalle normative dei diversi paesi, lo scopo perseguito è il medesimo, ossia la garanzia e la promozione per i propri cittadini e lavoratori di poter conciliare vita personale e famigliare e lavoro oltre alla risoluzione di "problemi psicosociali e organizzativi legati alla distribuzione dell'orario di lavoro, sulla limitazione dell'orario di lavoro e sulla disponibilità di pause" e alla parità professionale tra uomo e donna.
Per fornire importanza a questo diritto, sono stati introdotti anche dei sistemi sanzionatori per inibire i datori di lavoro dal non rispettare il tempo di riposo e disconnessione del lavoratore.[66]

---

[65] Decreto del Direttore Generale dell'Università degli studi dell'Insubria Dott. Gianni Penzo Doria (7 Aprile 2017) https://archivio.uninsubria.it/notizie/il-diritto-alla-disconnessione-tutela-dei-dipendenti-delluniversit%C3%A0
[66] De Vita P. – Bollettino "Il diritto alla disconnessione, sua implementazione e profilo sanzionatorio nel recente rapporto Eurofound", Adapt https://www.bollettinoadapt.it/il-diritto-alla-disconnessione-sua-implementazione-e-profilo-sanzionatorio-nel-recente-rapporto-eurofound/

Capitolo 3. Il caso DHL Express: Persone al centro

3.1. Condizioni di contratto CCNL e welfare dei lavoratori nel settore.

Il settore della logistica e dei trasporti è in continua crescita, soprattutto dopo la pandemia la collettività ha potuto constatare come questa tipologia di servizi non abbia un ruolo di sfondo ma si pone come un mezzo per consentire l'approvvigionamento di qualsiasi tipologia di merce, dalla più banale alla più urgente, come sono per esempio i farmaci ed i generi alimentari.

Ad oggi in Italia sono presenti più di 90mila aziende in questo settore che contribuiscono al PIL italiano per il 9%, occupando più di un milione di lavoratori, di cui il 55% ha un'età compresa tra i 41 e i 60 anni.
È per questo motivo che secondo le parti contrattuali investire in servizi aggiuntivi di ambito sanitario sia uno strumento fondamentale per contribuire al massimo a tutelare la sicurezza e la salute fisica e mentale dei lavoratori, considerate il vero e proprio motore di chi lavora in questo ambito.[67]

3.1.1. Le novità introdotte dall'ultimo rinnovo del CCNL Trasporti

Il settore della logistica, trasporto merci e spedizioni è tutelato dal Contratto Collettivo Nazionale stipulato tra FILT-CGIL, FIT-CISL, Ultrasporti e le federazioni di settore assistite da Conftrasporto, Confartigianato trasporti, Confcooperative – lavoro e servizi, Legacoop Produzione e servizi, AGCI Servizi e AITE.
Le parti hanno deciso unitariamente di rinnovare le condizioni contrattuali dei lavoratori del settore il 18 maggio 2021 con scadenza il 31 Marzo 2024, riconoscendole come "*unico strumento di regolamentazione del settore nel rispetto degli accordi interconfederali in materia sottoscritti fra le confederazioni delle Parti firmatarie*"[68].

Il rinnovo contrattuale si è svolto durante il contesto post-pandemico, le parti hanno

[67] Bruni M., Camatti J., Contu V., Favero G., Pugliese F. - "Priorità salute – Il Welfare Sanitario Integrativo della Filiera Logistica Italiana", Sanilog (2023)
[68] Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro settore Logistica, Trasporto merci e spedizione, pagina 2.

collaborato per poter garantire un miglior trattamento economico ai lavoratori subordinati del settore: tra i primi obiettivi del Contratto collettivo infatti, sono stati previsti una serie **aumenti della retribuzione** sia mensili sia da spalmare fino alla scadenza del Contratto collettivo nazionale stesso, nonché da quote di cui poter usufruire tramite i **servizi di welfare** previsti.
Le parti hanno richiesto altresì la detassazione degli aumenti retributivi previsti, nonché degli strumenti di welfare aziendale e sui premi di risultato, secondo l'art..27 comma 1 del "**Decreto Agosto**", convertito in Legge 126/2020 prevedendo "(...) *un esonero dal versamento dei contributi pari al 30 per cento dei complessivi contributi previdenziali dovuti dai medesimi, con esclusione dei premi e dei contributi spettanti all'Istituto nazionale per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro (INAIL)".*

Un ulteriore focus si concentra sulla formazione dei lavoratori soprattutto sui nuovi strumenti digitali maggiormente implementati dopo la pandemia Covid-19, ritenendolo un diritto fondamentale per i lavoratori e lavoratrici del settore per poter accrescere le loro competenze e rimanere al passo con i cambiamenti.

3.1.2. Gli strumenti funzionali al benessere e i servizi di welfare forniti dal CCNL Trasporti

Il Contratto Collettivo sulle spedizioni, trasporto merci e logistica mette a disposizione dei lavoratori la possibilità di ricorrere ad un rapporto di lavoro part-time, prevalentemente di tipo orizzontale con un minimo di 10 ore settimanali per i lavoratori "viaggianti" e di 20 ore settimanali per le restanti categorie.[69]
Si tratta chiaramente anche di un'opportunità per le aziende per fare fronte a picchi temporanei dell'attività produttiva o di distribuzione, o per sostituire altri lavoratori assenti senza dover necessariamente instaurare un rapporto di lavoro a lungo termine e a tempo pieno.

In aggiunta, per i lavoratori più giovani con età compresa tra i 18 e i 29 anni viene data la possibilità di essere assunti nel settore con un contratto di apprendistato professionalizzante, ai sensi del D.Lgs. 81/2015.
Viene posto però un limite da parte del legislatore all'applicazione di questa tipologia

[69] Art.56 CCNL Logistica, trasporto merci e spedizioni.

contrattuale per limitarne l'uso improprio da parte dei datori di lavoro: secondo **l'Art.57** comma 14 del CCNL infatti "*La facoltà d'assunzione con contratto d'apprendistato professionalizzante non è esercitabile dalle aziende che, al momento della stipulazione di un nuovo contratto, risultino non aver mantenuto in servizio almeno l'80% dei contratti di apprendistato scaduti nei 12 mesi precedenti. Detta regola non trova applicazione fino a 5 unità non confermate",* fatta eccezione per i lavoratori dimessi, licenziati per giusta causa o che non abbiano voluto proseguire il rapporto di lavoro con un contratto a tempo indeterminato.

Ultimo strumento a livello contrattuale messo a disposizione, secondo **l'art.58 del CCNL**, per le aziende del settore trasporti è quello dei contratti di lavoro somministrato (ex lavoro interinale) per far fronte ad esigenze temporanee o in sostituzione di altri lavoratori.

Gli articoli tra il **50 ed il 54-bis** del CCNL sono dedicati invece alla tutela della salute e sicurezza dei lavoratori del settore, introducendo una serie di strumenti integrativi:

- **Fondo PRIAMO**[70], un fondo pensione negoziale riservato agli addetti del Trasporto pubblico e dei settori affini, tra cui il trasporto merci e la logistica. Questa tipologia di fondo pensione complementare è stata introdotta nel CCNL a partire dal 1° Ottobre 2017, sostituendo il Fondo Previlog.

L'obiettivo di PRIAMO è di fornire una serie di prestazioni tra cui anche spese mediche straordinarie o spese che possono sorgere dalla perdita del lavoro e/o sospensione dell'attività, garantendo la richiesta di anticipi per poter ristrutturare la propria casa o percorsi formativi di alta specializzazione, nonché una maggiore copertura pensionistica.
L'adesione dei lavoratori è volontaria e viene previsto il versamento di una quota da parte del datore di lavoro a cui il subordinato può contribuire con un'ulteriore somma a suo carico[71].

- **SANILOG**[72] è un fondo che garantisce una tutela integrativa della salute e sicurezza dei lavoratori del settore trasporti e affini, affiancando il Servizio Sanitario Nazionale.

Il fondo prevede un vero e proprio pacchetto di prestazioni incluse nella quota a carico del datore di lavoro, pari a 120 euro fino al 2022 e oggi alzata a 150 euro per ciascun lavoratore, corrispondendo un rimborso totale della spesa sostenuta dal lavoratore

[70] PRIAMO Fondo Pensione Complementare a capitalizzazione per i lavoratori addetti ai servizi di trasporto pubblico e lavoratori dei settori affini - https://www.fondopriamo.it/site/adesione-come/adesione-come
[71] Art.50 del CCNL Trasporto merci, logistica e spedizioni
[72] Art. 51 del CCNL Trasporto merci, logistica e spedizioni

oppure al saldo diretto da parte del fondo, oltre ad estendere l'accesso alle prestazioni anche ai familiari di lavoratori che percepiscono entrate modeste.

Il 21 maggio 2024 SANILOG ha pubblicato una circolare che introduce una serie di nuove prestazioni per la prevenzione oncologica dei lavoratori del settore, garantite fino al 31 Dicembre 2024. Le prestazioni aggiunte sono focalizzate in 5 aree, visite dermatologiche, urologiche, senologiche/mammografie, colonscopie e visite pneumologiche[73].

Ad oggi, i lavoratori del settore dei trasporti che hanno aderito a SANILOG sono 274 mila, cui la maggioranza ha un'età compresa tra i 41 e i 60 anni e si tratta soprattutto di uomini (circa il 78,5%).[74]

Infine, SANILOG ha avuto un ruolo centrale per i lavoratori durante la pandemia da Covid-19, avendo garantito prestazioni di carattere straordinario per supportare i lavoratori e le aziende, mettendo a disposizione di questi ultimi degli strumenti se contagiati dal virus, tra cui un'indennità in caso di ricovero giornaliero ed un altro, più rilevante, nel caso in cui il lavoratore si fosse trovato in terapia intensiva a causa della contrazione del virus, nonché la previsione di indennità giornaliere per l'isolamento domiciliare e i test come il tampone molecolare che sono state estese fino a dicembre del 2022.

- **EBILOG[75],** è un ente bilaterale istituito dalle parti contrattuali senza fini di lucro per poter "*favorire le aziende di settore ed i lavoratori, supportandoli in ambiti fondamentali come la formazione professionale ed il welfare*", fornendo servizi come:
  - Supporto nell'acquisto di testi scolastici e sostegno delle spese scolastiche per i figli;
  - Borse per il diritto allo studio e contributi per le tasse universitarie;
  - Corsi di formazione sia per i lavoratori sia per le aziende su svariati temi tra cui la salute e sicurezza, corsi di lingue straniere o di lingua italiana per i lavoratori stranieri, corsi di digitalizzazione per favorire lo Smart working e sulla Cybersecurity.[76]
  - Ricerca, analisi e promozione sulle materie riguardanti la salute e sicurezza nonché di studi di settore e analisi dei fabbisogni dei lavoratori e monitoraggio dell'andamento

[73] SANILOG Fondo di assistenza sanitaria integrativa a favore dei dipendenti del CCNL logistica, trasporto merci e spedizioni - Circolare 2/2024 "Pacchetto integrativo di prestazioni "Priorità salute 2024: nuove prestazioni di prevenzione oncologica""

[74] Bruni M., Camatti J., Contu V., Favero G., Pugliese F. (2023) - "Priorità salute – Il Welfare Sanitario Integrativo della Filiera Logistica Italiana", SANILOG.

[75] Art.52 CCNL Trasporto merci, logistica e spedizioni.

[76] EBILOG – Informativa completa https://www.ebilog.it/

occupazionale di settore.[77]

Questo ente viene finanziato, ad oggi, totalmente dalle imprese con un contributo di € 3,50 al mese per ciascun lavoratore, mentre fino al 2022 era finanziato dalle aziende con 2€ al mese per ciascun lavoratore e dai lavoratori stessi con un contributo di €0,50.

Attualmente risultano iscritte più di 10300 aziende per un totale di circa 290mila lavoratori, a cui sono stati erogate prestazioni di welfare e corsi di formazione per un importo di €8.555.000 nel 2023.[78]

3.2. Introduzione alla divisione DHL Express, la Strategia FOCUS e gli obiettivi per il 2025

Fondata nel 1969 a San Francisco da Adrian Dalsey, Larry Hillblom e Robert Lynn, DHL si posiziona ad oggi come leader del settore della logistica e del trasporto in tempi rapidi, offrendo i propri servizi in più di 220 paesi per un totale di quasi 600 mila collaboratori.

Con l'acquisizione di partecipazioni a partire dal 1998 da parte di Deutsche Post, DHL diventa totalmente di proprietà del servizio postale tedesco nel 2002, formando il gruppo Deutsche Post DHL, denominato DHL Group a partire dal 1° Luglio 2023[79].
Il gruppo è formato da diverse divisioni che si occupano di trasporto di merci diversificate e con mezzi di trasporto differenti, offrendo di fatto un servizio completo a 360 gradi. Si tratta di:

- DHL Global Forwarding si occupa di servizi di trasporto per le imprese che hanno rapporti principalmente con mercati esteri e che hanno l'esigenza di spedire materiale di volume elevato all'interno di container via nave, via ferrovia o trasporto aereo;
- DHL Supply Chain si offre come partner logistico esterno di altre organizzazioni che hanno la necessità di un servizio di confezionamento, stoccaggio, trasporto e di affiancamento nell'e-commerce in modo completo: è una divisione in forte espansione ed è già arrivata a cooperare con le aziende in più di 50 paesi;

[77] Art.52 CCNL Trasporto merci, logistica e spedizioni
[78] Presentazione Ente Bilaterale Nazionale per il settore della Logistica, Trasporto merci e spedizioni del 2024 - https://www.ebilog.it/documenti-istitu/
[79] Euromerci (Il mensile della logistica) - https://www.euromerci.it/le-notizie-di-oggi/deutsche-post-dhl-group-cambia-e-diventa-dhl-group.html

- DHL e-Commerce si occupa del trasporto per le imprese clienti che lavorano principalmente online;
- DHL Freight si occupa di trasporto via terra e via rotaia in tutta Europa, raggiungendo fino a 40 paesi;
- Infine, **DHL Express** è la leader mondiale per il trasporto espresso in più di 200 paesi in tutto il mondo e si occupa sia di grandi imprese ma anche di imprese piccole e medie offrendo dei piani tariffari su misura in base alle proprie esigenze, nonché di clienti privati che cercano un servizio di spedizione veloce ed efficiente.[80]

Ad oggi la divisione Express vanta circa 3800 sedi in tutto il mondo, 500 aeroporti serviti con quasi 40mila veicoli, per un totale di 2300 voli quotidiani per poter fornire un servizio veloce ed efficiente giorno per giorno e generando più di 288 milioni di spedizioni fatturate all'anno.
L'azienda offre servizi di consegne Time Definite, assicurando la consegna door-to-door in tutti e 5 i continenti e offrendo il supporto per lo sdoganamento e per qualsiasi problematica relativa al trasporto.

Uno degli obiettivi che si pone il management del DHL Group è quello di continuare a connettere le persone in tutto il mondo tramite il loro servizio ma persegue l'obiettivo di raggiungere questo scopo impattando il meno possibile sull'ambiente: la **sostenibilità ambientale** fa parte del DNA dell'azienda e per tutti gli stakeholders che vi sono a contatto.
È per questo motivo che sono stati messi in atto i programmi di GoGreen, GoTeach e GoHelp per formare i propri dipendenti su come prendere scelte più sostenibili nello svolgimento della propria prestazione lavorativa, nonché per coinvolgere anche i clienti nella collaborazione e nella scelta di un sevizio di trasporto più sostenibile grazie all'implementazione del carburante **SAF** (Sustainable Aviation Fuel), che porta all'abbattimento delle emissioni di CO_2 del 70/80% rispetto al carburante jet tradizionale.[81]

[80] Sito Ufficiale DHL - https://www.dhl.com/it-it/home/chi-siamo.html
[81] Brochure DHL GoGreen+

3.2.1. La strategia FOCUS

La strategia implementata da DHL a partire dal 2010 ha come obiettivo "Making a Great Company Better" e dunque di migliorare un'azienda già eccellente, basando il rafforzamento della profittabilità dell'azienda su tre pilastri fondamentali:

- Investimento su persone motivate e guadagnare la loro fiducia (**Employer of Choice**);
- Garantire un servizio eccellente per poter fidelizzare i propri clienti (**Provider of Choice**);
- Aumentare la profittabilità (**Investment of Choice**).

Il punto focale di questa strategia sono le persone, non a caso la strategia FOCUS viene riassunta da una "formula": P = GQ ovvero **People = Growth and Quality**.

Il management DHL crede che per raggiungere i propri obiettivi sia fondamentale prendersi cura del proprio team garantendo un ambiente di lavoro sano, riconoscere i talenti e le competenze apportate nell'attività svolta ogni giorno e creare sempre nuove opportunità per poter crescere insieme.
Lavorando in più di 220 paesi in tutto il mondo, la diversità è un tratto caratteristico del gruppo DHL che ne fa un punto di forza: con il programma **DEIB** (Diversity, Equity, Inclusion e Belonging), si cerca di coinvolgere e integrare persone con differenti culture, religioni e orientamenti sessuali e di trarre un vantaggio dalla combinazione dei diversi fattori culturali e garantendo un ambiente di lavoro basato sul rispetto reciproco ed eliminando le diseguaglianze e le barriere che possono crearsi.
Grazie a un elevato livello di inclusione non solo si ha un ambiente di lavoro sano e lavoratori soddisfatti e valorizzati ma anche una crescita del ROI (Returns on Investments) di 1.3 volte più elevato e l'organizzazione risulta 6 volte in più propensa all'innovazione e alla digitalizzazione.[82]
Entro il 2025 si punta a far entrare il concetto DEIB nella mission aziendale per potergli dare l'importanza meritata, ponendo la Salute ed il Benessere come una priorità assoluta.

All'interno della strategia FOCUS si pone la strategia WOW IT, per perseguire l'obiettivo di una maggiore digitalizzazione e nuovi modi di lavorare per permettere ai lavoratori di essere

[82] Deloitte (2018) – "The Diversity and Inclusion Revolution"

sempre più interconnessi tra loro da un paese all'altro. Questa strategia viene accompagnata da una formazione continua dei lavoratori per supportarli nell'utilizzo di nuovi strumenti di lavoro avanzati e soprattutto per utilizzarli in sicurezza, inoltre sono stati effettuati investimenti nel settore della CyberSecurity per proteggere non solo i dati aziendali e dei dipendenti ma anche dei clienti stessi[83].

I team del settore Operations sono quelli che si interfacciano direttamente con la movimentazione delle spedizioni e dei mezzi per il loro trasporto: sono quindi i principali lavoratori esposti a rischio di infortunio e di incidenti ed è per questo motivo che si punta al 2025 ad abbassare nuovamente l'indice di infortuni e di sostituire i mezzi obsoleti, seguendo le indicazioni fornite dall'azienda secondo il motto "Safety First" e per perseguire l'obiettivo di trasporti più sostenibili fino all'abbattimento completo delle emissioni di carbonio entro il 2030 sostituendo i mezzi alimentati con combustibile con mezzi elettrici per il 60%[84], seguendo il modello "Environmental, Social and Governance" (ESG) e perseguendo l'obiettivo di una maggiore sostenibilità controllando i risultati per mezzo di KPI opportuni.

3.3. Confronto tra DHL e Competitors del settore

3.3.1. Una breve panoramica: UPS, FedEx e DHL

L'aumento della globalizzazione, della delocalizzazione degli impianti produttivi, della digitalizzazione, della ricerca scientifica e delle piattaforme e-commerce ha permesso al settore della logistica e dei servizi di trasporto espresso di espandersi negli ultimi anni.
A livello mondiale questa tipologia di mercato è dominata da tre grandi multinazionali: **DHL, FedEx e UPS.**
Nonostante si pensi che queste tre compagnie abbiano assetti organizzativi molto simili e che eroghino servizi comparabili, si tratta di tre compagnie che hanno acquisito negli anni quote di mercato differenti le une dalle altre.

UPS nasce nel 1907 a Washington e ad oggi vanta un fatturato di 78 miliardi di dollari, con un successo a livello mondiale, soprattutto negli Stati Uniti, Canada e nel Sud-Est Asiatico in cui

[83] DHL - Brochure "Strategia FOCUS – Migliorare un'azienda già eccellente"
[84] DHL - Brochure "Strategia FOCUS – Migliorare un'azienda già eccellente"

sono presenti ben 191 facilities per un totale di circa 11 mila dipendenti.[85]
La sua mission è quella di soddisfare i clienti e di portarli alla crescita, sentendo questa crescita come se fosse propria.

Fedex nasce nel 1971 da un'idea di Frederick W. Smith a Little Rock, Arkansas: inizia ad espandersi negli Stati Uniti specializzandosi in consegne di spedizioni in 24 ore, fatturando il primo miliardo di dollari nel 1983.
Nei due anni successivi è iniziata la crescita anche nei mercati esteri, inaugurando delle nuove filiali nella regione Asia-Pacifico e successivamente in Regno Unito, Irlanda, Germania, Paesi Bassi, Belgio, Francia e Svizzera.
Dopo aver penetrato il mercato della logistica in quasi tutti i paesi europei, nel 1999 introduce delle tariffe uniche ed agevolate per le spedizioni all'interno della Comunità Europea.
Grazie all'acquisizione e al rebranding di TNT Express nel 2016, si è creata una sinergia che ha permesso l'apertura di nuove filiali in Italia e in Europa.
Nonostante i numerosi investimenti in Europa e in Asia, il mercato principale di FedEx restano principalmente gli Stati Uniti ed in generale, l'America[86].
La mission di FedEx è quella di rafforzare i rapporti con le proprie imprese clienti per poter crescere insieme ed in modo sostenibile per i propri lavoratori e per l'ambiente, puntando ad azzerare le emissioni di CO_2 entro il 2040.[87]

Con l'acquisizione delle quote DHL da parte di Deutsche Post nel 2002, il gruppo ha iniziato a espandere il proprio business, arrivando al mercato Asiatico nei primi anni Duemila, servendo ad oggi più di 220 paesi in tutto il mondo ed impiegando quasi 600mila persone: nel 2002 i lavoratori subordinati erano 71 mila[88].
Non solo ha espanso il proprio business ma ha instaurato delle partnership in molteplici settori, tra cui la Formula 1, la MotoGP ed il Manchester United[89].

[85] https://about.ups.com/us/en/our-company/global-presence/asia-pacific-region-facts.html
[86] https://www.fedex.com/it-it/about/company-info/history.html
[87] FedEx – "ESG Report 2024" https://www.fedex.com/content/dam/fedex/us-united-states/sustainability/gcrs/FedEx_2024_ESG_Report.pdf
[88] DHL – "La storia del gruppo" https://group.dhl.com/en/about-us/the-group/history.html#parsysPath_horizontal_teaser
[89] DHL – "Partnerships" https://www.dhl.com/it-it/home/chi-siamo/partnerships.html

3.3.2. Il valore del benessere dei lavoratori nelle aziende competitors.

UPS fa della sicurezza dei propri dipendenti un vero e proprio investimento: secondo Anthony Nuckles, presidente UPS dell'Area South Atlantic, la sicurezza e la formazione devono essere "resi personali", vanno visti come un investimento per aumentare le capacità dei propri dipendenti e per poter eventualmente salvargli la vita in caso di situazioni spiacevoli se non pericolose. UPS punta su lavoratori "autentici" e che oltre ad essere in salute fisicamente, risultino stabili anche dal punto di vista mentale. È per questo che ogni anno, solo negli Stati Uniti vengono investiti più di 400 milioni di dollari per la formazione, pari al 26% degli investimenti totali.[90]

In **FedEx**, si punta al reclutamento di candidati di qualità, ricorrendo anche all'AI per la scrematura delle candidature ricevute sulle piattaforme ufficiali FedEx ma anche quelle ricevute per mezzo di canali social. I loro criteri di assunzione non prevedono necessariamente che il candidato ideale sia già esperto del settore poiché vengono sviluppati anno dopo anno nuovi programmi di aggiornamento e di formazione per portare i lavoratori ad essere indipendenti: un esempio è il FedEx Freight Driver Development, un programma di formazione per i candidati alla mansione di autista che li forma non solo per la loro attività principale ma anche in materia di manutenzione e riparazione dei veicoli.
La strategia FedEx per trattenere i propri talenti all'interno dell'organizzazione ruota sulla competitività a livello salariale, oltre ad offrire una flessibilità oraria e possibilità di avanzamento di carriera.

L'interesse verso il benessere dei propri lavoratori viene monitorato per mezzo di sondaggi annuali in cui i dipendenti possono esprimere le proprie aspettative, le proprie preoccupazioni ed anche i punti di *strengths* che FedEx offre.
Facendo un confronto tra i dati presenti sul **Report ESG 2024**, si può notare la distribuzione della forza-lavoro di FedEx a livello mondiale e le quote di lavoratori e di lavoratrici al suo interno: come citato in precedenza, il mercato principale rimangono gli Stati Uniti in cui è presente il 70% dei collaboratori nel 2021 e che è poi cresciuto a 76% nel 2022 e 2023, segue il mercato europeo che nel triennio analizzato ha subito una decrescita, partendo dal 14% nel 2021 per poi arrivare al 9% nel 2023.

[90] UPS - "How one UPS leader's personal tragedy ignited a passion for safety" https://about.ups.com/be/en/our-stories/people-led/how-one-ups-leaders-personal-tragedy-ignited-a-passion-for-safet.html#

Il tasso di turn-over risulta tuttavia molto elevato a causa anche delle nuove assunzioni, raggiungendo il picco nel 2022 con un tasso del 102%, per poi abbassarsi leggermente nel 2023 con un livello di turnover del 99%.

Per quanto concerne la tutela della salute e della sicurezza dei propri lavoratori, FedEx si è concentrato sullo sviluppo di un Safety Management System (SMS), in cui un team di esperti di sicurezza progetta un piano su misura per ogni filiale operativa per limitare il rischio di infortuni e prevenire i rischi che possono portare a dinamiche pericolose (si tratta di un approccio "Safety by design"): provvedono ad un controllo trimestrale per verificare che le linee guida indicate vengano seguite dai collaboratori.[91]

Il programma formativo "Safer Highways" della divisione FedEx Ground, ha portato alla diminuzione dei tassi di incidenti, portando le morti sul lavoro da 15 nel 2021 a 5 nel 2023.[92]
Per quanto riguarda la sicurezza stradale, il programma di telecamere **VEDR** (Vehicle Event Data Recorder) ha comportato un abbassamento degli incidenti stradali, consentendo ai dirigenti a rivedere gli incidenti e captare gli errori che possano essersi verificati: si tratta di uno strumento che può sì, verificare come si sia verificata la dinamica di un incidente ma anche per il controllo a distanza dei propri lavoratori.
Questo strumento è stato implementato in prima battuta sui veicoli dei lavoratori statunitensi ed è stato poi reso obbligatorio nei Paesi dell'Unione Europea a partire dal 6 Luglio 2022, secondo il **Regolamento UE 2019/2044**.

[91] FedEx – "Report ESG 2024: Health and Safety", pag. 34
[92] FedEx – "Report ESG 2024 – Data Appendix", pag. 42

3.4. La classificazione di DHL in Great Place to Work e gli strumenti di welfare previsti dal contratto aziendale

3.4.1. Il posizionamento di DHL Express secondo Great Place To Work: i risultati conseguiti e le classifiche finali.

DHL Express partecipa alle certificazioni di Great Place to Work dal 2017 e si è guadagnata la certificazione come Best Workplace da allora, conquistando le prime posizioni a livello nazionale, europeo e mondiale.
Nello specifico, già nel 2017 è stata classificata come Best Workplace a livello mondiale raggiungendo l'ottava posizione, crescendo sempre di più negli anni successivi conquistando la prima posizione nel 2021 e nel 2022: nel 2023 è scesa alla seconda posizione a livello mondiale, superata dalla catena di hotel Hilton ma ha tuttavia mantenuto il primato a livello europeo per tre anni consecutivi.[93]

La *survey* Great Place to Work si compone di 60 affermazioni a cui il singolo collaboratore deve rispondere e si rivolge principalmente al mercato esterno all'organizzazione: per questo motivo il Management DHL Express ha messo a disposizione dei propri dipendenti una guida per poter comprendere a pieno le domande poste dal sondaggio con lo scopo di contestualizzarle nel proprio ambiente di lavoro, cercando di offrire un'immagine dell'azienda il più veritiera possibile, evidenziando i punti di forza che rendono questa "Yellow Machine" un Great Place to Work ma anche i punti di debolezza su cui l'azienda dovrebbe focalizzarsi.
La possibilità di rispondere alla survey in maniera anonima e la disponibilità dei soli risultati aggregati a favore dell'azienda, DHL nella guida punta a far sentire ciascun collaboratore a proprio agio nelle proprie risposte.
In DHL Express questa survey non viene accolta solo come un obiettivo da raggiungere ma come uno stile di vita da applicare a 360 gradi per tutto l'anno, rientrando nel DNA della mission aziendale, perseguendo come obiettivo quello di essere un "Great Place to Work, **Sempre**"[94].
La guida affianca le domande del sondaggio con una spiegazione del loro significato e con delle *tips* che includono gli strumenti forniti dal contratto aziendale e dal team di lavoro per aiutare il singolo collaboratore nella risposta.

[93]Great Place to Work - www.greatplacetowork.it
[94] DHL Express – "Guida alle Domande di GPTW 2023 – 60 consigli per essere un Great Place to Work, Sempre".

I temi delle domande della survey toccano ogni aspetto della vita dei lavoratori DHL, a partire da:

- La percezione dell'interesse dei propri managers verso la loro **salute e sicurezza**, alla loro vita personale, al loro benessere psico-fisico;
- La qualità e il modello di **comunicazione** che c'è tra i vari componenti del team, compreso il grado di soddisfazione per il proprio lavoro svolto e di come questo venga accolto e riconosciuto o meno da parte degli altri colleghi;
- Quali sono e se ci sono delle concrete opportunità di **avanzamento di carriera** e un equo sistema retributivo;
- Viene chiesto al collaboratore se all'interno del proprio ambiente di lavoro ci sia un adeguato livello di **inclusione** e tutela delle categorie più fragili;
- Si chiede al collaboratore se sia presente un livello ampio di **autonomia** del personale e di quanto il team sia responsabilizzato senza ricevere controlli perpetui da parte dei managers e soprattutto se gli **obiettivi** posti dall'alto vengano effettivamente perseguiti e se quindi i responsabili agiscano in modo coerente con questi.

La survey si conclude con un'ultima affermazione che ha lo scopo di riassumere il pensiero complessivo del singolo collaboratore: "Tutto considerato, direi che questo è un eccellente luogo di lavoro"[95], la risposta a questa domanda assume rilevanza per la *brand reputation* di DHL Express che può portare vantaggi in termini di **attrattività di nuovi collaboratori** qualificati e che possono rimanere all'interno dell'organizzazione nel lungo termine.
Inoltre, è un segno distintivo rispetto alle aziende competitors, che negli anni non sono state selezionate e/o non si sono candidate per essere certificate come Best Workplaces, rimanendo DHL Express l'unica impresa del settore della Logistica e Trasporto merci ad essere classificata come tale e a distinguersi nel mercato nazionale ma anche europeo e mondiale.

I risultati del 2023 e del 2024 evidenziano che DHL Express si sia distinta in diversi temi, acquisendo non solo la certificazione come Best Workplace nel complesso ma anche in tema di Diversity, Equity and Inclusion in cui è stata classificata alla quindicesima posizione su 20 e come Best Workplace per il lavoro femminile guadagnandosi la sedicesima posizione.
I principali elementi che sono emersi dalla survey e che contraddistinguono DHL Express riguardano la credibilità, il rispetto, l'equità di trattamento, l'orgoglio e la coesione.

[95] DHL Express – "Guida alle Domande di GPTW 2023 – 60 consigli per essere un Great Place to Work, Sempre"

Infatti, le affermazioni che hanno ricevuto il punteggio più elevato riflettono come:

- Gli obiettivi conseguiti a livello aziendale vengano percepiti come propri e rendono i collaboratori orgogliosi del proprio operato (questa affermazione ha raggiunto il 90% dei consensi);
- Il 92% dei collaboratori afferma che i teams delle diverse filiali DHL facciano sentire i benvenuti i nuovi colleghi;
- L'89% crede che con il proprio operato possa contribuire alla comunità e quindi a soddisfare la clientela[96]: questo aspetto è agevolato dall'approccio aziendale NPA ("Net Promoter Approach", tramite cui i collaboratori comunicano e fidelizzano la clientela per mezzo di SMS e Feedback via mail per raccogliere opinioni e recensioni riguardo al servizio svolto per poter eventualmente migliorare. Questo approccio risulta utile non solo per conoscere l'immagine che la comunità ha del servizio DHL ma anche per consentire ai propri collaboratori di vedere il reale impatto del loro operato sui clienti, ricavandone soddisfazione.[97]
- L'86% dei collaboratori DHL Express dichiara che raccomanderebbe l'azienda come ambiente di lavoro eccellente e l'89% ha intenzione di rimanervi all'interno nel lungo periodo.

3.4.2. Indagini interne e feedback del personale: EOS (Employee Opinion Survey)

Se la survey di Great Place to Work si occupa di mandare un messaggio verso il mercato esterno a DHL Express, l'Employee Opinion Survey è un'indagine che si rivolge all'organizzazione interna.

L'EOS è una survey che viene proposta ogni anno a partire dal **2008** a tutti i collaboratori del gruppo DHL in tutto il mondo: tradotto in 53 lingue differenti, per l'EOS viene messo a disposizione dei collaboratori un mese per il completamento del questionario per poi dare la possibilità ai managers di condividere i risultati complessivi con la propria filiale nel mese successivo e poter riflettere in gruppo sugli aspetti da migliorare nell'ambiente di lavoro.

Come Great Place to Work si tratta di una survey anonima e a partecipazione volontaria: nonostante questo ogni anno più dell'80% dei collaboratori a livello mondiale vengono

[96] https://www.bestworkplaces.it/aziende/dhl-express/
[97] Great Place to Work – "Report Best Practise – Best Workplaces Italia 2023"

coinvolti, per un totale di 550 mila dipendenti.[98]

La survey indaga sulla soddisfazione dei dipendenti toccando diversi ambiti, tenendo in considerazione come parametri 9 KPI, distinguibili in:

1. **Employee** engagement per comprendere quanta passione, benessere e orgoglio sia presente in ognuno dei propri collaboratori;
2. **Leadership**, per comprendere se i responsabili dei diversi teams abbiano le idee chiare sugli obiettivi da perseguire, se diano dei *feedback* tempestivi sull'operato della squadra di lavoro e se sia in grado di fornire delle indicazioni precise sulle attività da svolgere e a mettere in rilievo le priorità.

La strategia FOCUS punta su un'esecuzione efficace: si fa leva sui managers che secondo l'organizzazione debbano sostenere, abilitare e aggiungere valore al proprio team con un approccio meno burocratico e ponendosi allo stesso livello dei propri collaboratori ma mantenendo comunque le idee chiare.

La figura del manager infatti secondo DHL ha un ruolo chiave per consentire ai propri collaboratori di avere un ambiente di lavoro sano e sicuro: oltre all'indagine EOS, viene data importanza la formazione dei managers per poter garantire il benessere a 360° ogni giorno, facendo emergere nella survey EOS 2021 l'esigenza di miglioramento dell'area benessere dei propri lavoratori, emersa altresì dall'indagine Great Place to Work del 2020 in cui si chiedeva che il benessere dei collaboratori venisse messo come un'altra priorità, dovuto anche alla crisi pandemica in corso all'epoca.

Il management DHL ha potuto constatare che un focus mirato su questo aspetto della vita aziendale porterebbe ad un aumento del ROI (Return on Investments) da 1% al 4,6%, ottenendo così dei benefici nel lungo termine.[99]

3. **Team**, per comprendere come sia l'atmosfera nel lavoro di squadra e se c'è una buona coordinazione;
4. **Common DNA**, che raggruppa la visione di DHL come un Employer – Provider and Investment of Choice, indagando su quale sia il livello di sicurezza a livello aziendale, se vengono prese in considerazione le idee dei collaboratori, se si ritiene che l'azienda sia sostenibile a livello umano, ambientale e che soddisfi a pieno le richieste dei clienti e se viene seguito a pieno il Codice di Condotta DHL.

[98] DHL Express (Luglio 2023) – Presentazione "EOS 2023 – Call per People Leader"
[99] DHL Express (Febbraio 2024) – Formazione CIS Learning "How to be a daily Wellbeing Manager"

5. **Future and Strategy**, per comprendere se i collaboratori abbiano fiducia nel proprio team e nell'organizzazione nel complesso da poter credere che abbia una buona strategia per il lungo termine;
6. **Digitalization**, per indagare se gli strumenti forniti ai collaboratori siano sufficientemente avanzati ed utili per lo svolgimento della propria mansione e se possono portare vantaggi in termini di velocità e produttività e soprattutto se ci sia una formazione adeguata a garantirne il corretto utilizzo;
7. **Values**, viene chiesto ai dipendenti DHL se l'azienda si occupa di promuovere la diversità nell'ambiente di lavoro ma soprattutto di promuovere il rispetto delle categorie che possano essere in difficoltà.

   Nel 2022 DHL Express Italy ha introdotto la "#RUN 4 INCLUSION", una corsa non competitiva per "celebrare l'unicità di ogni individuo", offrendo l'opportunità a tutti i dipendenti DHL Italia di partecipare per poter condividere la rilevanza dei tempi della Diversità, Inclusione, Sostenibilità e per incentivare le attività sportive.

La CEO di DHL Express Italy Nazzarena Franco l'ha definita come "*Il percorso in 7,24 km rappresenta il nostro impegno verso questo bene 7 giorni su 7 e 24 ore su 24. Siamo un'azienda internazionale. Viviamo e traiamo valore dalle diversità che compongono il grande mosaico DHL. Inter-generazionalità, provenienza geografica, credo religioso, orientamento sessuale e molti altri punti di vista differenti sono un fatto. Un fatto ricco di potenziale. Includere le tante sfaccettature di questo mosaico è un atto. Alcuni possono pensare che sia un atto di coraggio. Noi pensiamo sia un atto naturale. Che sia nostra responsabilità agire da facilitatore di un approccio inclusivo nel mondo del lavoro, nella vita associativa, nelle istituzioni*"[100]

[100] Runner's World Italia (Ottobre 2022) – "Corsa e inclusione: a tu per tu con Nazzarena Franco, CEO di DHL Express Italy e runner"

3.4.3. Safety First - La sicurezza dei lavoratori al primo posto e la piattaforma "La Casa del Benessere": le 4 leve del benessere e come DHL sostiene i lavoratori.

Safety first è un elemento fondamentale della Strategia FOCUS per il raggiungimento del successo a livello globale dell'organizzazione.
Si tratta di un insieme di requisiti volti a stabilire, monitorare, mantenere e migliorare la sicurezza in tutte le filiali DHL, inclusa la divisione Express per poter salvaguardare la salute e la sicurezza dei propri lavoratori e prevenire incidenti ed infortuni.

La prima azione da compiere riguarda la "Risk Assessment" e le possibili misure o controlli aggiuntivi per poterli eliminare, migliorare o quantomeno controllare.
Ogni filiale del gruppo DHL si occupa di nominare dei responsabili della sicurezza competenti per poter promuovere e controllare le potenziali situazioni di emergenza e a formare i propri collaboratori su come reagire a determinate situazioni di pericolo e soprattutto ad avvertire i propri responsabili nel caso in cui ci siano delle attrezzature non conformi o poco sicure.[101]

A livello operativo vengono forniti a ciascun collaboratore i Dispositivi di Protezione Individuale (**DPI**) come guanti, scarpe anti-infortunistiche ed eventualmente caschi per proteggersi dai potenziali pericoli e vengono opportunamente sostituiti i dispositivi usurati con dispositivi nuovi per mantenere uno standard di sicurezza e prevenzione elevato.

Viene data rilevanza anche alla formazione continua dei lavoratori, provvedendo a coinvolgerli in corsi di formazione e di sicurezza a cadenza annuale o biennale per poter mantenere alto il livello di attenzione verso questo tema.

Per mettere in primo piano l'importanza del benessere dei propri lavoratori, DHL Express mette a disposizione dei collaboratori diretti e dei collaboratori con contratto di somministrazione una piattaforma online denominata "La Casa del BenEssere"[102]: si tratta di un insieme di partnership con enti esterni all'organizzazione per poter fornire dei servizi ai dipendenti, oltre a quelli forniti dal contratto aziendale che verranno analizzati nel prossimo paragrafo, per la salvaguardia del loro benessere in 4 declinazioni:

[101] DHL Group (Gennaio 2024) – "Occupational Health & Safety Mission and Policy Statement".
[102] DHL Express Italy - Piattaforma di welfare online "La Casa del BenEssere".

1. "**BenEssere Fisico**"[103]: viene data importanza al benessere fisico dei propri collaboratori ritenendo che un'adeguata alimentazione, una routine bilanciata e l'attività motoria possano favorire non solo ad avere uno stile di vita più sano nella vita di tutti i giorni ma a poter essere maggiormente produttivi nel proprio ambiente di lavoro.

Dal punto di vista sanitario, oltre alle convenzioni con il Fondo Sanitario SANILOG previsto dal Contratto Collettivo Nazionale dei Trasporti merci, Logistica e Spedizioni, si sono formate delle convenzioni con il Centro Diagnostico Italiano (CDI), per avere la possibilità a check-up personalizzati e prestazioni di Medicina preventiva a delle tariffe agevolate con scontistiche fino al 70% ed una partnership con PharmaLite, una "clinica mobile" per poter somministrare esami di diagnostica, analisi di laboratorio e tamponi rapidi e/o molecolari presso le sedi DHL di Torino, Milano, Venezia, Roma e Napoli.

Da un lato più "prevenzionistico" ed informativo, è nata una collaborazione con AIMAC (Associazione Italiana Malati di Cancro) e con gli esperti HUMANITAS per informare, sensibilizzare e dedicare un intero mese per creare più consapevolezza riguardo il cancro al seno e alla prostata.
Dal punto di vista alimentare, è nata una collaborazione con la piattaforma NutriBees, che offre la possibilità di redigere un proprio piano nutrizionale collaborando con nutrizionisti esperti e poter ordinare pasti già pronti dalla piattaforma web, dando la possibilità al lavoratore di poter avere una routine alimentare ben bilanciata.

Oltre alle convenzioni tra DHL ed enti esterni, vengono forniti ai lavoratori degli strumenti multimediali come corsi didattici per auto-analizzarsi, comprendere se ci siano già dei primi segnali di problematiche a livello salutare e delle indicazioni per la possibile risoluzione.

2. **"BenEssere Personale"[104]:** si tratta di un insieme di strumenti messi a disposizione da DHL per supportare il lavoratore nella vita quotidiana e a raggiungere il proprio successo personale e ad instaurare una relazione sana con la collettività con le sue numerose sfaccettature.

[103]DHL Express Italy – "La casa del BenEssere: La stanza del Benessere Fisico" https://connect.dpdhl.com/content/page/6501dbd585bab931b40a968b
[104]DHL Express Italy – "La casa del BenEssere: La stanza del Benessere Personale" https://connect.dpdhl.com/content/page/65045036628ddd21ec2d59d0

Si tratta di una serie di partnership con enti che erogano servizi alla persona, per esempio un'Assistenza Fiscale gratuita per mezzo di ASSOCAAF SpA, convenzioni per la consulenza e sottoscrizione di Polizze Vita con ALLIANZ a tariffe agevolate oltre a servizi di Mobilità, viaggio e tempo libero come Assicurazioni di viaggio per i lavoratori in occasione di trasferta.

Per la salvaguardia del benessere da questo punto di vista vengono messi a disposizioni corsi e webinar che mirino a valorizzare la DEIB (Diversity, Equity, Inclusion and Belonging), a cui viene dedicata una settimana all'anno, a sfruttare al massimo il proprio potenziale e a sensibilizzare i collaboratori sui temi della discriminazione razziale, religiosa e di genere, oltre che sulla violenza sulle donne.

3. **"BenEssere Mentale"[105]:** DHL Express ha ricevuto la certificazione di HFC (Health Friendly Company) dalla Fondazione ONDA, osservatorio nazionale sulla salute della donna e di genere, per la sua attenzione alla salute e benessere dei propri collaboratori. La Fondazione ha fornito degli strumenti per aiutare il lavoratore a saper gestire le proprie emozioni sul luogo di lavoro, oltre a sentirsi inclusi e al sicuro e a saper migliorare la propria soglia di attenzione.
   Questa certificazione attesta che DHL Express Italy come le altre 36 aziende che hanno ottenuto questa tipologia di riconoscimento danno *"l'importanza di promuovere **sistemi di welfare sempre più avanzati** che restituiscono **centralità alla persona**, valorizzandone la loro umanità anche in un contesto lavorativo"*[106]

4. **"BenEssere Emotivo":** si tratta della capacità del lavoratore di saper gestire e lavorare sulle proprie emozioni per poter vivere in armonia. Per perseguire questo obiettivo viene messo a disposizione dei collaboratori lo "Sportello di Ascolto Emotivo" in collaborazione con UnoBravo, una piattaforma di psicologi online, garantendo tre sedute gratuite di terapia per i collaboratori che ne hanno necessità per poi ottenere una scontistica sulle successive. Si tratta quindi di uno strumento utile non solo dal punto di vista della tutela del benessere mentale ma anche un servizio di welfare dal punto di vista economico.[107]

[105]DHL Express Italy – "La casa del BenEssere: La stanza del Benessere Mentale" https://connect.dpdhl.com/content/page/651289b8043e7f1837f68238
[106] Fondazione ONDA – "Le aziende "Health Friendly Company" - Presentazione del nuovo Network", 18 Aprile 2023.
[107] DHL Express Italy – "La casa del BenEssere: La stanza del BenEssere Emotivo" https://connect.dpdhl.com/content/page/65127c68dd31757212169567

Oltre alle prestazioni di welfare fornite ai collaboratori, nella propria area riservata si ha la possibilità di accedere a scontistiche su voli aerei, abbigliamento, hotel, elettrodomestici e prodotti scolastici.

3.4.4. Gli strumenti funzionali al benessere dei lavoratori previsti dal Contratto Integrativo aziendale

Oltre ai criteri e alle tutele garantite dal Contratto Collettivo Nazionale su Logistica, Trasporto merci e spedizioni siglato dalle organizzazioni sindacali dei lavoratori e dei datori di lavoro del settore, DHL Express Italy SRL e le Segreterie Nazionali di FILT CGIL, FIT CISL e ULTRASPORTI hanno provveduto a siglare un accordo integrativo aziendale volto alla tutela dei lavoratori DHL Express in Italia, che è stato aggiornato a Maggio del 2022 e sarà vigente fino a Dicembre 2024[108].

Una rilevanza viene data nuovamente alla formazione, tutelata **dall'art.3** del contratto, in cui la crescita professionale dei propri lavoratori sia "*una leva essenziale per lo sviluppo della capacità competitiva dell'azienda. Alla luce di quanto sopra, le Parti ritengono che la tutela e lo sviluppo della professionalità sia elemento di sostegno per la continuità occupazionale"* impegnandosi quindi a garantire un piano di formazione personalizzato per ciascun lavoratore subordinato DHL anche in tema di Salute e sicurezza per la prevenzione dei casi di infortunio sull'ambiente di lavoro.

I lavoratori a tempo pieno hanno diritto all'erogazione dei buoni pasto "Ticket Restaurant" per un valore di €6,50 nel caso in cui la prestazione venga svolta in modalità agile e per un valore di €7,00 nel caso in cui la giornata lavorativa si svolga in una delle sedi aziendali, contestualmente al pagamento del salario mensile.
A partire da Giugno 2024, secondo **l'art.4** del CIA, il valore dei Ticket Restaurant viene innalzato ad €7,00 per le prestazioni lavorative svolte in smart-working e di €7,50 per le prestazioni svolte in sede aziendale.
In termini di flessibilità oraria per la conciliazione della vita privata e della vita lavorativa, i lavoratori DHL esclusi gli addetti al Servizio Clienti hanno diritto ad un regime orario elastico <u>in entrata</u>: questa flessibilità è pari a 15 minuti giornalieri per il personale operativo e di 30

[108] Osservatorio Olympus Università di Urbino – "Trasporti - Logistica, DHL: Contratto Integrativo Aziendale", 17 maggio 2022.

minuti giornalieri per lo staff d'ufficio derogando quindi alla disciplina sulla gestione del ritardo cui art.4 dell'accordo siglato nel 2005, che rimane valida per i collaboratori del Customer Service, prevedendo sanzioni disciplinari solo con ritardi maggiori a 75 minuti al mese.

È previsto **dall'art.24**, che ci possano essere degli accordi tra i lavoratori a tempo parziale ed il proprio team per poter flessibilizzare gli orari di svolgimento dell'attività produttiva nel caso in cui ci siano periodi di picco dell'attività, per esempio il periodo natalizio.

La possibilità di fruire di un contratto a tempo parziale viene estesa con **l'art.24-bis e art.24-ter**, che garantisce ai lavoratori e alle lavoratrici con contratto a tempo indeterminato di poter ridurre il proprio orario di lavoro nel caso in cui debbano assistere figli con età fino a 3 anni o ai lavoratori che presentano malattie gravi che compromettono la propria produttività, su esplicita richiesta da parte del collaboratore/collaboratrice.
È stata anche introdotta e garantita la possibilità di fruire delle "Banche ore solidali" in conformità con il D.Lgs. 151/2015 su base volontaria dei collaboratori verso uno o più colleghi nelle casistiche previste dalla legge.

Riprendendo l'importanza della formazione continua, gli **artt. 17 e 18** si dedicano alla salvaguardia del Diritto allo studio e alle Anticipazioni del TFR: quest'ultimo può essere essere liquidato anticipatamente al lavoratore o lavoratrice che ne fa richiesta per poter far fronte a spese improvvise come riparazioni urgenti, acquisto, ristrutturazione ed edificazione della prima casa, nonché l'estinzione del mutuo per la prima casa ed anche per "*la frequenza di percorsi d'istruzione o formativo anche non correlato all'attività lavorativa*"[109].

L'art.22 si sofferma sulla composizione ed erogazione del Premio di Risultato annuale: questa cifra viene corrisposta verso metà anno e la cifra dipende da 4 variabili:

1. Raggiungimento dell'obiettivo di fatturato, che ha il peso maggiore del 45%;
2. DSO (Days Sales Outstanding), ossia il recupero dei crediti dovuti dai debitori, che ha un peso del 20%;
3. NPA (Net Promoter Approach), ovvero in base al grado di fidelizzazione instaurato nel corso dell'esercizio con i clienti DHL: viene contattato un campione di clienti che hanno

[109] Osservatorio Olympus Università di Urbino – "Trasporti - Logistica, DHL: Contratto Integrativo Aziendale, art.17 Anticipazioni TFR", 17 maggio 2022

usufruito di uno dei servizi DHL Express e viene richiesto un *feedback,* domandando se si sentano di voler **promuovere** i servizi DHL, se si sentano **indifferenti** ai servizi proposti o se abbiano avuto una cattiva esperienza. Il risultato di questa survey con i clienti pesa per il 20% sul Premio Di Risultato che verrà erogato ai lavoratori;

4. Il tasso di presenze nelle sedi DHL nel corso dell'esercizio che ha un peso del 15%.

In termini di modalità di svolgimento dell'attività lavorativa, è stata introdotta la possibilità di usufruire del lavoro agile nell'Accordo tra DHL Express Italy e FILT CGIL, FILT CISL e ULTRASPORTI siglato nel **Febbraio 2022**, nel quale ambe le parti concordano si tratti di uno strumento utile alla salvaguardia del benessere dei propri lavoratori nonché della conciliazione tra la vita privata e la vita lavorativa, Focus primari della strategia DHL.

Viene quindi estesa la possibilità a tutti i lavoratori DHL, ad eccezione del personale Operations e dei DHL Stores, di poter lavorare da remoto per mezzo di apparecchi elettronici forniti dall'Azienda rispettando comunque i limiti di orario di lavoro giornalieri, settimanali e mensili e non modificando i diritti e gli obblighi dei lavoratori.

L'adesione al Mobile Working è su base volontaria e può essere svolto per un range da un minimo del 20% fino al 50% dell'orario di lavoro normalmente svolto.
Secondo il CIA di Maggio 2022, per concedere ai neo-genitori la possibilità di conciliare l'attività lavorativa con la vita da genitore, viene offerta l'opportunità di svolgere la propria mansione in **modalità agile al 100%** per un periodo complessivo di 6 mesi fino al primo anno di età del neonato, o in caso di adozione, 6 mesi da poter svolgere in Smart working nel primo anno del primo anno.[110]

Per rimarcare la posizione di DHL Express sull'importanza da dare all'inclusione e tutela dei diritti di tutte le diverse categorie di lavoratori, **nell'Art.28 comma 2** del CIA del 17 Maggio 2022, viene esteso il congedo matrimoniale alle unioni civili e anche alle "unioni di fatto", rivolgendosi alle coppie omosessuali che si uniscono in matrimonio.

[110] Osservatorio Olympus Università di Urbino – "Trasporti - Logistica, DHL: Contratto Integrativo Aziendale, art.25 Smart Working genitori", 17 maggio 2022

Conclusioni

L'obiettivo di questo elaborato è quello di mettere in luce quanto il mercato del lavoro sia dinamico e come le esigenze dei lavoratori di età, sesso, cultura differenti abbiano fatto sorgere esigenze sempre più nuove e più impattanti dal punto di vista non solo lavorativo ma anche sociale.

Il target degli uomini e delle donne che lavorano nel nostro Paese non è più solo ottenere una retribuzione elevata ma ottenere un equilibrato scambio tra il proprio **tempo** dedicato ad un'azienda o ad un progetto e il **riconoscimento** soprattutto extra-monetario da parte del proprio management: ciò che ad oggi favorisce la permanenza a lungo termine di un collaboratore o di una collaboratrice è il valore che viene dato alla propria persona da parte dell'azienda, prima come essere umano e poi come lavoratore.

Man mano che l'elaborato ha preso forma, mi sono resa conto di come lo Stato abbia sì messo a disposizione dei datori di lavoro più strumenti da poter mettere in pratica per tutelare la salute, la sicurezza ed il benessere dei lavoratori italiani ma di come questi ad oggi, purtroppo, vengano applicati in maniera marginale da un gruppo ristretto di organizzazioni, perlopiù grandi organizzazioni poiché l'accessibilità a modelli organizzativi più flessibili per le Piccole e Medio Imprese ha dei costi difficili da affrontare e che richiede l'implementazione di hardware, software all'avanguardia per poter garantire il ricorso al Telelavoro o allo Smart-working e quindi una maggiore mobilità dei propri lavoratori.

Lo Stato lascia ampia "carta bianca" alla Contrattazione Collettiva e ai conseguenti Contratti Integrativi Aziendali, come ho potuto constatare nel caso di DHL Express, ma credo che sarebbe necessario un intervento più ampio sul tema a livello nazionale, non recependo le direttive da parte di accordi sindacali o da accordi aziendali, ma dove è lo Stato ad essere il protagonista a garantire un sistema di lavoro più aperto, dinamico e meno statico e stressante causando danni ai lavoratori non solo a livello fisico ma anche mentale.

Ci sono strumenti utili al perseguimento di un livello di benessere elevato ma che ancora oggi non vengono sfruttati a pieno dai lavoratori che ne hanno pieno diritto a causa dei ritmi di lavoro e produzione che fungono da ostacolo e soprattutto, nel caso di contratti a tempo

parziale e job on call, vengono applicati per colmare parzialmente il lavoro nero, non garantendo però una tutela piena della Forza Lavoro.

Il fatto che i fringe benefits, i servizi di welfare aziendale ed occupazionale siano presenti più che altro nelle Multinazionali e nelle grandi imprese e non nelle PMI, che compongono la maggior parte dell'industria italiana, rischia di portare ad un grado di disuguaglianza maggiore creando lavoratori di Serie A e di Serie B, in cui la seconda categoria cercherà sempre più di abbandonare le aziende di piccola-media dimensione per cercare "riparo" in aziende di grandi dimensioni che possono garantire una maggiore stabilità, sentimento che si è accentuato soprattutto dopo la pandemia da Covid-19 che ha messo numerose piccole attività in ginocchio.

La speranza che ho voluto trasmettere tramite questa tesi è quella che questo divario si assottigli nei prossimi anni e che si possa coinvolgere tutti i lavoratori nel ricorso a metodologie di lavoro più sicure, salutari e sostenibili per l'ambiente e per tutti noi.

Bibliografia Consultata

Assolombarda – "*Accordo tra Nestlè Italiana S.p.A e FAI CISL, FLAI CGIL e UILA UIL sull'implementazione del tele-lavoro"*, (2012).

Bonaretti M. e Avallone F. – "*Benessere organizzativo – Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*", (2003);

Boscolo M. e Massariolo A. – "*La trasformazione del lavoro: com'è cambiato il ruolo dei sindacati",* (2023);

Bruni M., Camatti J., Contu V., Favero G., Pugliese F. - "*Priorità salute – Il Welfare Sanitario Integrativo della Filiera Logistica Italiana*", SANILOG (2023).

Buoso S. – Saggio "*Definire e qualificare il benessere organizzativo*", (2019);

Chiaromonte W., Monaco M.P., Vallauri M.L. – "*Elementi di diritto del lavoro*", seconda edizione, Giappichelli (2021);

Colonna F. e Nazzaro O. – "*Il mercato del lavoro: dati e analisi – Le comunicazioni obbligatorie n.1",* Banca d'Italia (Gennaio 2021);

Consiglio Nazionale Giovani con il supporto dell'Istituto Piepoli– "*Indice di fiducia dei giovani",* (Aprile 2024);

Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro settore Logistica, Trasporto merci e spedizioni, (18 Maggio 2021)

Costa G. e Gianecchini M. – "*Risorse Umane (IV Edizione) – Persone, relazioni e valore*", McGraw Hill (2019);

Dagnino E.– "*La regolazione dell'orario di lavoro nell'era del working anytime, anywhere*", Working Paper di Adapt University Press in collaborazione con INAIL e UNIMORE, (2021).

De Vita P. – Bollettino "*Il diritto alla disconnessione, sua implementazione e profilo sanzionatorio nel recente rapporto Eurofound*", Adapt (8 Gennaio 2024).

Decreto del Direttore Generale dell'Università degli studi dell'Insubria Dott. Gianni Penzo Doria "Il diritto alla disconnessione a tutela dei dipendenti dell'Università" (7 Aprile 2017).

Dell'olio L. - "*Relazioni industriali – il benefit piace su misura*", (23 Marzo 2020);

DHL Express – Presentazione "*EOS 2023 – Call per People Leader*", (Luglio 2023).

DHL Express Italy - Piattaforma di welfare online "*La Casa del BenEssere*".

DHL Express - Brochure "*Strategia FOCUS – Migliorare un'azienda già eccellente*", (2023).

DHL Express – "*Guida alle Domande di GPTW 2023 – 60 consigli per essere un Great Place to Work, Sempre*", (2023).

DHL Express – Brochure *"DHL GoGreen+",* (2023).

DHL Express – Formazione CIS Learning "*How to be a daily Wellbeing Manager*", (Febbraio 2024).

Ente Bilaterale Nazionale Terziario - "*Lavoro agile: nuove prospettive della prestazione da remoto*" https://www.ebinter.it/ebinter-site/, (2024).

Fondazione ONDA – "*Le aziende "Health Friendly Company" - Presentazione del nuovo Network*", (18 Aprile 2023).

Giacca F. – "*Elton Mayo – Il fondatore dell'Human Relations Movement*" https://www.diritto.it/management-risorse-umane-elton-mayo-fondatore-dell-human-relations-movement/, (2002);

Great Place to Work – "*Great Insight Italy 2024, Ricerca HR Trends e Classifica Best Workplaces Italia 2024"*;

Great Place to Work – "*Report Best Practice: Best Workplaces Italia 2023, cosa fanno le migliori aziende per cui lavorare in Italia per I propri collaboratori*";

INAIL – "*Il benessere lavorativo ad ogni età: le buone pratiche INAIL",* (2018);

INAIL – "*Progetto WHP: Promozione della salute e benessere nei luoghi di lavoro*", (2018);

Indagine dell'Istituto Piepoli – "*Giovani e Futuro*", (2023);

ISTAT - "*I nuovi indicatori sulle posizioni lavorative dipendenti per tempo di lavoro*", (5 Marzo 2021);

ISTAT - Rapporto BES 2021 cap.3 "*Lavoro e conciliazione dei tempi di vita*", (2022);

ISTAT – "IV trimestre 2023 – Il mercato del lavoro", una lettura integrata, (13 Marzo 2024);

Kenneth A. Merchant, Wim A. Van der Stede, Zoni L. – "*Sistemi di controllo di gestione: misure di performance, valutazione e incentivi*", (2014);

Massagli E. - "*Piccolo compendio delle riforme del lavoro dal 1997 al 2018: dalla "qualità" alla "dignità"",* ADAPT University Press (2018);

Mattarella B.G. – "*Il ruolo di interesse pubblico del sindacato italiano*";

Nizzi R. e Di Lelio G., – "*Il mercato del lavoro: dati e analisi – Le comunicazioni obbligatorie n.6*", Banca d'Italia (Novembre 2021);

OdM Consulting, https://it.odmconsulting.com/pubblicazione-odm-30-anni/#Form1

Osservatorio Olympus dell'Università di Urbino (2023), "*CCNL del 22 Settembre 2023 del settore Commercio (CNEL)"* https://olympus.uniurb.it/index.php?option=com_content&view=article&id=30767:comm22923&catid=257&highlight=WyJsYXZvcm8iLCJhZ2lsZSJd&Itemid=139#Titolo_XV_Lavoro_agile

Osservatorio Olympus dell'Università di Urbino: "*Protocollo d'intesa rinnovo CIA (2021): Credito Assicurazioni – Assicurazioni Generali*" https://olympus.uniurb.it/index.php?option=com_content&view=article&id=26019:generali872021&catid=247&Itemid=139

Osservatorio Olympus dell'Università di Urbino: "*Protocollo P.A.- Agenzia delle Entrate-Riscossione per il superamento delle misure di contrasto alla diffusione dell'epidemia da Covid19"* (21 Giugno 2022) https://olympus.uniurb.it/index.php?option=com_content&view=article&id=28348:agent21622&catid=251&Itemid=139

Osservatorio Olympus Università di Urbino – "*Trasporti - Logistica, DHL: Contratto Integrativo Aziendale*", (17 maggio 2022).

Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano – "*Smart Working: cos'è e come funziona il lavoro agile*" https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-cos-e-come-funziona-in-italia?_gl=1*uap4a1*_ga*NjYwMzUyMDY0LjE3MjUzNTY0NTI.*_ga_8JFFBZLKC3*MTcyNTM1NjQ1Mi4xLjEuMTcyNTM1NjUwMi42MC4wLjA.

Osservatorio Statistico dei Consulenti del Lavoro – "*Un lavoro poco sicuro: un'analisi degli infortuni invalidanti e mortali*" - https://www.consulentidellavoro.it/home/storico-articoli/9647-un-lavoro-poco-sicuro, (2018);

Petrassi M. C., "*Legge 162/2021 e certificazione della parità di genere: una buona occasione per un approccio sistematico alla sostenibilità di impresa*", 2021.

Runner's World Italia – "*Corsa e inclusione: a tu per tu con Nazzarena Franco, CEO di DHL Express Italy e runner*", (Ottobre 2022);

SANILOG Fondo di assistenza sanitaria integrativa a favore dei dipendenti del CCNL logistica, trasporto merci e spedizioni - "*Pacchetto integrativo di prestazioni "Priorità salute 2024: nuove prestazioni di prevenzione oncologica*", Circolare 2/2024;

Sentenza Cassazione Civ., sez. Lavoro n. 17698/2014 del 06/08/2014;

Tiraboschi M. – "*Welfare for People: Quinto rapport su il Welfare occupazionale e aziendale in Italia, Parte I "Inquadramento*" pagg. 23 e seguenti, Adapt University Press (2022);

Tiraboschi M., Ales E., Casale D., Filì V., Leccese V.S., Marinelli F. – "*Tempi di lavoro, misure di conciliazione e welfare negoziale tra legge e contratto collettivo*", Adapt University Press (2024);

Tribunale di Milano 31/8/2005, Est. Atanasio, in Orient. Giur. Lav. 2

Vannoni F., Villa A., Agresti V., Cavorsi A., Smilkova I., Vallesi B. - "*La geografia del benessere in Italia: una lettura integrata – Il contributo del progetto BesT*" pagg. 1-10, ISTAT, (20 Febbraio 2024);

Sitografia Consultata

https://www.almalaurea.it/en/info/aiuto/lau/manuale/soft-skill

https://www.axa-im.it/ricerca/investment-institute/trend-futuri/demografia/lavorare-4-giorni-settimana-mezza-europa-e-gia-possibile?utm_campaign=brand_it&utm_content=nativecontentdirect-ansa-it-ta-it-settimanacorta&utm_medium=referral&utm_source=ansa

https://www2.deloitte.com/it/it/pages/about-deloitte/articles/2023-deloitte-global-gen-z-and-millenial-survey.html
https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4209_Diversity-and-inclusion-revolution/DI_Diversity-and-inclusion-revolution.pdf
https://group.dhl.com/en/about-us/the-group/history.html#parsysPath_horizontal_teaser .
https://www.dhl.com/it-it/home/chi-siamo/partnerships.html.
https://www.dhl.com/it-it/home/chi-siamo.html .
https://connect.dpdhl.com/content/page/644134baa5283874b6418dd1
https://www.wikilabour.it/dizionario/tipologie-contrattuali/telelavoro/
https://forbes.it/2023/12/01/anche-luxottica-sperimenta-la-settimana-lavorativa-di-4-giorni/
https://www.ebilog.it/documenti-istitu/ .
https://www.euromerci.it/le-notizie-di-oggi/deutsche-post-dhl-group-cambia-e-diventa-dhl-group.html.
https://www.fedex.com/it-it/about/company-info/history.html.
https://www.fedex.com/content/dam/fedex/us-united-states/sustainability/gcrs/FedEx_2024_ESG_Report.pdf,
https://alleyoop.ilsole24ore.com/2016/12/14/in-azienda-le-ferie-solidali-gli-esempi-italiani-e-le-imprese-in-prima-linea-basta-volerlo/
https://www.bestworkplaces.it/aziende/dhl-express/.
www.greatplacetowork.it
https://group.intesasanpaolo.com/it/newsroom/tutte-le-news/news/2022/innovazione-modello-organizzativo-del-lavoro#
https://www.cam.ac.uk/stories/fourdayweek
https://www.wikilabour.it/dizionario/orario/diritto-alla-disconnessione/

https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/rapporti-di-lavoro-e-relazioni-industriali/focus-on/disciplina-rapporto-lavoro/pagine/lavoro-a-tempo-parziale#:~:text=Non%20si%20tratta%20di%20una,comunque%20determinato%20dalla%20contrattazione%20collettiva;
https://www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/smart-working/Pagine/default;
https://www.who.int/publications/m/item/constitution-of-the-world-health-organization;
https://www.fondopriamo.it/site/adesione-come/adesione-come
https://www.wikilabour.it/dizionario/salute-e-sicurezza/stress-lavoro-correlato-e-burnout/
https://about.ups.com/be/en/our-stories/people-led/how-one-ups-leaders-personal-tragedy-ignited-a-passion-for-safet.html#

https://about.ups.com/us/en/our-company/global-presence/asia-pacific-region-facts.html;
https://www.wikilabour.it/dizionario/orario/part-time-lavoro-a-tempo-parziale/